



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

*Zabezpečování lidských zdrojů pro prodejní síť vybrané společnosti*

Human Resources Recruitment and Selection for a Sales Network in a Selected Company

Student: Bc. Kateřina Mlynářová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

Příloha č. 2 mi byla poskytnuta se souhlasem MPSS, a.s.

V Ostravě dne .....

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné pedagogické vedení, osobní přístup, cenné rady a čas, který mi věnoval na společných konzultacích k tématu

## **Obsah**

<b>1. Úvod.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Teoretická východiska zabezpečování lidských zdrojů .....</b>	<b>5</b>
2.1. Řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.1. Zaměstnanec v pracovním poměru .....	6
2.1.2. Zprostředkovatelé – práce na živnostenský list.....	9
2.1.3. Srovnání .....	11
2.2. Získávání a výběr pracovníků .....	11
2.2.1. Zdroje získávání pracovníků .....	12
2.2.2. Nabídka pracovního místa.....	13
2.2.3. Metody výběru pracovníků .....	14
2.3. Uvádění nových pracovníků do organizace .....	16
2.3.1. Přijímání pracovníků .....	16
2.3.2. Orientace pracovníků .....	17
2.3.3. Chyby při uvádění pracovníků do organizace.....	18
2.4. Vzdělávání nových pracovníků.....	18
2.4.1. Metody vzdělávání: .....	19
2.4.2. Vzdělávací program .....	21
2.5. Náklady zabezpečování a zapracování pracovníků.....	22
2.5.1. Náklady získávání .....	22
2.5.2. Náklady výběru .....	23
2.5.3. Náklady uvádění pracovníků.....	23
2.6. Odchody pracovníků .....	23
2.6.1. Metody měření .....	24
2.6.2. Příčiny odchodů.....	26
2.6.3. Důsledky odchodů pracovníků.....	26
2.7. Metoda sociologického výzkumu.....	27
2.7.1. Písemné dotazování.....	28
2.7.2. Základní druhy otázek .....	28
2.7.3. Zásady dotazování.....	29
2.7.4. Zpracování výsledků dotazníku .....	30
2.8. Shrnutí .....	30

<b>3. Charakteristika organizace .....</b>	<b>32</b>
3.1. Firma a její vývoj .....	32
3.2. Organizační struktura .....	33
3.2.1. Prodejní síť zprostředkovatelů .....	35
3.2.2. Pozice ve struktuře prodejní sítě .....	36
<b>4. Analýza procesu zabezpečování lidských zdrojů .....</b>	<b>39</b>
4.1. Získávání a výběr zprostředkovatelů.....	39
4.1.1. Zdroje získávání zprostředkovatelů .....	39
4.1.2. Nabídka pracovního místa.....	40
4.1.3. Výběr nových zprostředkovatelů .....	40
4.1.4. Kompetence obchodníka .....	41
4.2. Přijímání a orientace zprostředkovatelů.....	42
4.2.1. Vstupní seminář.....	42
4.2.2. Doklady pro spolupráci - checklist.....	43
4.3. Zapracování nových zprostředkovatelů .....	44
4.3.1. Vzdělávací program START.....	44
4.3.2. Trénink „on the job“.....	48
4.4. Náklady na získávání a zapracování zprostředkovatelů.....	50
4.4.1. Náklady za získávání a výběr.....	50
4.4.2. Náklady na orientaci zprostředkovatelů .....	51
4.4.3. Náklady na zapracování zprostředkovatelů.....	52
4.5. Výsledky v získávání zprostředkovatelů.....	56
4.5.1. Odchody zprostředkovatelů.....	56
4.6. Výzkumné šetření.....	58
4.6.1. Příprava a průběh dotazníkového šetření .....	58
4.6.2. Vyhodnocení dotazníků.....	59
<b>5. Návrhy a doporučení.....</b>	<b>66</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>68</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>69</b>
<b>Seznam zkratk</b>	
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Přílohy</b>	

## 1. Úvod

Jedním z významných úkolů každé organizace, jejich personalistů a manažerů, je zabezpečit takové lidské zdroje, s jejichž pomocí budou schopny dosáhnout stanovených cílů. Obvykle mají firmy omezené prostředky na najímání zaměstnanců, zejména z důvodu nezanedbatelných fixních mzdových nákladů. Existují však organizace, jež u části svých pracovníků uplatňují odměňování formou provizního systému. Zakládají prodejní sítě zprostředkovatelů, jejichž mzdy jsou pak naopak z velké části nebo zcela variabilní. Náklady na výplatu provizí jsou tak zcela závislé na přínosu společnosti a je možné najímat stále další pracovníky, a to bez obavy o nepřiměřený nárůst mzdových nákladů. Očekává se totiž, že se odpovídajícím způsobem zvýší i výnosy. Mezi tyto organizace se zpravidla řadí stavební spořitelny, pojišťovny a další finanční instituce, ale svou síť mají i firmy, zabývající se prodejem rozličných hmotných produktů.

Mohlo by se zdát, že nekonečné najímání lidí povede ke stále většímu potenciálnímu přínosu pro společnost, tedy že více lidí bude prodávat více smluv nebo produktů. Musíme však vzít úvahu často opomíjené náklady na získávání, vzdělávání, zapracování a rozvoj těchto pracovníků. A to zejména u bankovních a pojistných produktů, které podléhají náročnému odbornému školení, splnění podmínek daných legislativou a jejichž trh se neustále vyvíjí a vyžaduje neustálé vzdělávání v oboru. I pro prodejní sítě těchto společností je tedy nezbytné provádět výběr pracovníků důsledně a očekávat také návratnost nemalých nákladů, které byly na proces zajištění pracovníků vynaloženy.

Existují jistě určité rozdílnosti v řízení lidských zdrojů, jsou-li těmito zdroji zaměstnanci, s nimiž organizace uzavírá pracovní smlouvu dle platné legislativy, a jsou-li jimi pracovníci, kteří jsou najímáni například na základě zprostředkovatelské nebo mandátní smlouvy a svou činnost vykonávají na živnostenský list. Druhá situace se týká i stavební spořitelny Modrá Pyramida, a.s., jež realizuje nabídku a prodej svých finančních produktů právě prostřednictvím prodejní sítě obchodních zástupců, a která je předmětem analýzy v aplikační části této diplomové práce.

**Získávání pracovníků ve stavební spořitelně je trvalá a nikdy nekončící činnost, ačkoliv mnoho z nově přijatých pracovníků ve společnosti setrvává jen krátkou dobu nebo je jejich výkonnost velmi nízká, ne-li nulová. Proto jsem se rozhodla kvantifikovat náklady, které firmě v souvislosti s přijetím, orientací a vzděláváním nových pracovníků vznikají a navrhnout možnosti optimalizace těchto nákladů. V teoretické části nejprve**

**popíšu vybrané činnosti související se zabezpečování pracovníků tak, jak je popisuje odborná literatura a následně v aplikační části uvedu, jakým způsobem jsou tyto činnosti vykonávány ve vybrané stavební spořitelně a poukázat na specifika vyplývající z pracovního poměru uzavřeného na základě mandátní smlouvy. Pomocí dotazníku se nakonec pokusím zjistit příčiny odchodů pracovníků ze spořitelny a navrhnout opatření, která by v jednotlivých činnostech pomohla snížit míru odchodů z organizace a zároveň zvýšit výkonnost nově získaných pracovníků.**



## 2. Teoretická východiska zabezpečování lidských zdrojů

### 2.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidí v organizacích, veškeré činnosti související s jejich získáváním, zapracováním, motivací, rozvojem a mnoha dalšími aktivitami, to vše můžeme charakterizovat a shrnout pod pojem „řízení lidských zdrojů“. Pracovníci jsou nesmírně důležitým, v mnoha organizacích dokonce nejdůležitějším prvkem v podnikatelském procesu, a tudíž si zaslouží zvýšenou pozornost.

Lidé jsou bezpochyby velice komplikované bytosti. To pak vyžaduje dobře propracovaný systém jejich řízení, odvíjející se často od individuálních charakteristik každého jedince. Není možné uplatňovat na všechny pracovníky stejné postupy a metody řízení. Řízení lidských zdrojů se pak v rámci svých dílčích činností snaží najít právě takové postupy, které budou každého jednotlivce co nejvíce motivovat k požadovanému výkonu, povedou ke spokojenosti nejen na straně pracovníka, ale také z pohledu celé organizace, která pak může dosahovat cílů, jež si stanovila.

Řízení lidských zdrojů vychází z nejobvyklejších vztahů v organizacích, tedy ze vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec. Je však nutné poznamenat, že za lidské zdroje nelze považovat pouze zaměstnance podniku, ale veškeré pracovníky, kteří mají nějaký podíl na dosahování cílů organizace. Tak je to vyjádřeno i následující definicí (Armstrong, 2007, str.27):

***„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“***

Pojem „zaměstnanec, zaměstnanecký vztah“, který je často používán v odborné literatuře je pak lepší nahradit pojmem „pracovník, pracovní vztah“. Vyhneme se tak zúženému pohledu na lidské zdroje, který by znemožňoval charakteristiku pracovníků, jež je předmětem dalšího textu.

### 2.1.1. Zaměstnanec v pracovním poměru

#### **Právní úprava**

Pracovní poměr, který uzavírá organizace se zaměstnancem se řídí novou zákonnou úpravou pracovněprávních vztahů. Jedná se o [zákon č. 262/2006 Sb.](#), Zákoník práce, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007. Naposledy byl novelizován zákonem č. 326/2009 Sb.

Předmětem této úpravy jsou kromě jiného také základní principy pracovněprávních vztahů. Tyto mají normativní obsah a při používání pracovněprávních předpisů k nim musí být přihlíženo. Jsou definovány v §13 výše uvedeného zákona následovně:

#### **Zaměstnavatel**

- nesmí přenášet riziko z výkonu závislé práce na zaměstnance,
- musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoliv diskriminace zaměstnanců,
- musí dodržovat zásadu poskytování stejné mzdy nebo platu a jiných peněžních plnění a plnění peněžité hodnoty, popř. odměny za stejnou práci a za práci stejné hodnoty,
- musí poskytovat zaměstnanci informace v pracovněprávních vztazích a zajišťovat projednání s ním,
- musí seznamovat zaměstnance s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy,
- nesmí zaměstnanci za porušení povinností vyplývajících mu z pracovněprávního vztahu ukládat peněžní postihy ani je od něj požadovat; to se nevztahuje na škodu, za kterou zaměstnanec odpovídá,
- nesmí požadovat ani sjednat zajištění závazku v pracovněprávním vztahu, s výjimkou konkurenční doložky podle § 308 a srážek z příjmu z pracovněprávního vztahu,
- může dočasně přidělit zaměstnance k výkonu práce k jiné právnické nebo fyzické osobě jen jako agentura práce (§ 2 odst. 5). Jinak může dočasně přidělit zaměstnance k výkonu práce k jiné právnické nebo fyzické osobě jen v případě prohlubování nebo zvyšování kvalifikace.

Zaměstnanec v pracovním poměru má dále právo na přidělování práce v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, s výjimkou kratší pracovní doby nebo konta pracovní doby, jakož i na rozvržení pracovní doby před zahájením práce. Zaměstnanec v dalším pracovním poměru nebo na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr u téhož zaměstnavatele nemůže vykonávat práce, které jsou stejně druhově vymezeny.

## **Pracovní smlouva a její obsah**

Nejčastějším způsobem založení pracovního poměru je jeho založení pracovní smlouvou. Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon, který musí splňovat formální a obsahové náležitosti stanové již zmíněným [zákonem č. 262/2006 Sb.](#). Především je povinností zaměstnavatele uzavřít pracovní smlouvu písemně a dohodnout minimálně druh práce, na který je zaměstnanec přijímán (funkce, činnost), místo výkonu práce a den nástupu do práce

Součástí ujednání v pracovní smlouvě může být také zkušební doba. Sjednání zkušební doby umožňuje oběma účastníkům pracovněprávního vztahu, aby si ověřili, zda jim bude pracovní poměr vyhovovat. Pokud by některá ze stran dospěla k názoru, že sjednaný pracovní poměr nesplňuje její představy, může ve zkušební době pracovní poměr snadno zrušit.

S realizací vzájemných práv a povinností vyplývajících pro zaměstnance a zaměstnavatele z pracovního poměru, úzce souvisí institut pracovní doby a doby odpočinku, který se promítá v celé řadě ustanovení zákoníku práce. Při stanovení pracovní doby jsou zaměstnavatelé povinni respektovat řadu zákonných ustanovení, zejména o maximální délce pracovní doby, rozvržení pracovní doby, přestávkách v práci, nepřetržitém odpočinku mezi dvěma směny a o nepřetržitém odpočinku v týdnu.

## **Ukončení pracovního poměru**

Pracovní poměr může být ukončen na základě právního úkonu učiněného zaměstnancem nebo zaměstnavatelem. Může být rozvázán dohodou o rozvázání pracovního poměru, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době a nebo uplynutím sjednané doby. Všechny tyto formy ukončení pracovního poměru mají v zákoníku práce stanoveny podmínky a náležitosti a zejména jsou významné u výpovědi ze strany zaměstnavatele

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů, uvedených v § 52 zákoníku práce, jinak je výpověď neplatná. Jedná se zkráceně o tyto situace (přesné vymezení je předmětem uvedeného paragrafu)

- ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část se ruší nebo přemísťuje
- zaměstnanec se stane nadbytečným
- nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku dále konat dosavadní práci nebo pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci

- nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo požadavky pro řádný výkon této práce. K odstranění neuspokojivých výsledků musí být zaměstnanec písemně vyzván v době posledních 12 měsíců
- jsou-li u zaměstnance dány důvody pro okamžité zrušení pracovního poměru, nebo pro závažné porušení pracovních povinností

§ 53 pak zakazuje výpověď ze strany zaměstnavatele v případech, jakými jsou například těhotenství, pracovní neschopnost (zaměstnanci v ochranné lhůtě). Okamžité zrušení pracovního poměru je pak předmětem §55, který konkrétně vymezuje situace, v nichž lze okamžité zrušení provést

### **Vybrané povinnosti zaměstnavatele**

Pro zaměstnavatele vyplývá v souvislosti s uzavřením pracovní smlouvy řada závazků a povinností, jež mají svůj základ především v Zákoníku práce, ale doplňují je i povinnosti dané například Zákonem o dani z příjmu a bezesporu i další nařízení, související například s předmětem podnikání organizace. V následujícím textu jsou zmíněny jen některé ze základních závazků, jež z právních předpisů vyplývají.

#### **Mzda a její složky**

Kromě povinnosti zaměstnavatele vyplatit svému zaměstnanci mzdu ve sjednané výši, je jeho povinností také dodržovat a do mzdy zaměstnavatele započítat různé příplatky, zejména za práci přesčas, v noci, v sobotu či neděli, za práci ve ztíženém pracovním prostředí apod. o těchto příplatcích hovoří §114-121 zákoníku práce.

Institut „**minimální mzdy**“ zavazuje zaměstnavatele vyplácet mzdu minimálně ve výši stanovené vládním nařízením vždy k počátku kalendářního roku.

#### **Odstupné**

Povinností zaměstnavatele je v určitých případech definovaných v §67 ZP při výpovědi vyplatit odstupné, a to minimálně ve výši trojnásobku průměrného výdělku. Nejčastěji se o odstupném hovoří v souvislosti s výpovědi ze strany zaměstnavatele z důvodu nadbytečnosti, související zpravidla s organizační změnou zaměstnavatele.

#### **Náhrady mzdy**

Zaměstnanci, jež byl uznán **dočasně práce neschopným** nebo mu byla nařízena karanténa, náleží po dobu prvních 14 dní této neschopnosti náhrada mzdy (tzv.

„nemocenská“) ve výši 60% průměrného výdělku. S výjimkou prvních 3 pracovních dní, za něž náhrada nepřísluší.

Zaměstnanci při splnění podmínek daných zákoníkem práce přísluší také **dovolená** a náhrada mzdy při jejím čerpání. Poskytuje se minimálně ve výši 4 kalendářních týdnů a zaměstnanec má nárok na náhradu ve výši průměrného výdělku

Mezi jiné důležité osobní překážky v práci patří také **vyšetření nebo ošetření, pracovnělékařská prohlídka, znemožnění cesty do zaměstnání, svatba nebo narození dítěte**. Nárok na rozsah pracovního volna a kdy a v jakém rozsahu přísluší po dobu tohoto volna náhrada mzdy nebo platu, stanovila vláda svým nařízením č. 590/2006 Sb.

### Odvody ze mzdy

Zaměstnavatel je povinen odvádět ze mzdy svých zaměstnanců daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, dále pak pojistné na sociální zabezpečení, pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.

Sám zaměstnavatel se musí na sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění podílet odvody z vlastních zdrojů ve výši 34% hrubé mzdy. Celkové mzdové náklady zaměstnavatele tak o tuto položku narůstají.

### 2.1.2. Zprostředkovatelé – práce na živnostenský list

Kromě zaměstnaneckého poměru, který byl charakterizován v předchozí kapitole, lze najímat pracovníky také na základě jiných smluv, jež se zpravidla řídí Obchodním zákoníkem a pracovníci tuto činnost vykonávají jako svou živnost.

Obchodní smlouva pak má formu dohody, v níž si strany, podle svých představ, dohodnou podmínky spolupráce. Mezi smlouvy, jejichž úprava je předmětem Zákona č. 513/1991 Sb., tedy Obchodního zákoníku, patří mimo jiné:

§ 536 - 565	Smlouva o dílo
§ 566 - 576	Smlouva mandátní
§ 577 - 590	Smlouva komisionářská
§ 601 - 609	Smlouva zasílatelská
§ 610 - 629	Smlouva o přepravě věci
§ 642 - 651	Smlouva o zprostředkování
§ 652 - 672a	Smlouva o obchodním zastoupení

Pro účely této diplomové práce bych ráda blíže specifikovala smlouvu mandátní.

### **Mandátní smlouva dle Obchodního zákoníku:**

#### **Mandatář (pracovník)**

Mandátní smlouvou se zavazuje mandatář, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti, a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Je-li zařízení záležitosti předmětem podnikatelské činnosti mandatáře, má se za to, že úplata byla smluvena.

Činnost, k níž se mandatář zavázal, je povinen uskutečňovat podle pokynů mandanta a v souladu s jeho zájmy, které mandatář zná nebo musí znát. Mandatář je povinen oznámit mandantovi všechny okolnosti, které zjistil při zařizování záležitosti a jež mohou mít vliv na změnu pokynů mandanta.

Mandatář je povinen zařídit záležitost osobně, jen jestliže to stanoví smlouva. Poruší-li tuto povinnost, odpovídá za škodu tím způsobenou mandantovi. Mandatář je povinen předat bez zbytečného odkladu mandantovi věci, které za něho převzal při vyřizování záležitosti

Mandatář odpovídá za škodu na věcech převzatých od mandanta k zařízení záležitosti a na věcech převzatých při jejím zařizování od třetích osob, ledaže tuto škodu nemohl odvrátit ani při vynaložení odborné péče. Tyto věci je mandatář povinen dát včas pojistit, jen když to stanoví smlouva nebo když jej mandant o to požádá, a to na účet mandanta

Mandatář může smlouvu vypovědět s účinností ke konci kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž byla výpověď doručena mandantovi, nevyplývá-li z výpovědi doba pozdější.

#### **Mandant (organizace)**

Mandant je povinen předat včas mandatáři věci a informace, jež jsou nutné k zařízení záležitosti, pokud z jejich povahy nevyplývá, že je má obstarat mandatář.

Vyžaduje-li zařízení záležitosti uskutečnění právních úkonů jménem mandanta, je mandant povinen vystavit včas mandatáři písemně potřebnou plnou moc.

Není-li výše úplaty ve smlouvě stanovena, je mandant povinen zaplatit mandatáři úplatu, která je obvyklá v době uzavření smlouvy za činnost obdobnou činnosti, kterou mandatář uskutečnil při zařízení záležitosti.

Mandant je povinen uhradit mandatáři náklady, které mandatář nutně nebo účelně vynaložil při plnění svého závazku, ledaže z jejich povahy vyplývá, že jsou již zahrnuty v úplatě.

Mandant může smlouvu kdykoli, částečně nebo v celém rozsahu, vypovědět. Nestanoví-li výpověď pozdější účinnost, nabývá účinnosti dnem, kdy se o ní mandatář dověděl nebo mohl dovědět. Od účinnosti výpovědi je mandatář povinen nepokračovat v činnosti, na kterou se výpověď vztahuje. Je však povinen mandanta upozornit na opatření potřebná k tomu, aby se zabránilo vzniku škody bezprostředně hrozící mandantovi nedokončením činnosti související se zařizováním záležitosti.

### 2.1.3. Srovnání

Základní odlišnosti v najímání pracovníků dle obchodního zákoníku a v zaměstnávání podle zákoníku práce jsou shrnuty v následující tabulce:

<b>Druh smlouvy</b>	<b>Pracovní smlouva</b>	<b>Mandátní smlouva</b>
<b><i>Náhrady mzdy</i></b>	Výplata části mzdy v případě nemoci a dalších překážek v práci, plné mzdy v případě dovolené	V případě nemoci nebo dovolené, kdy mandatář nevykonává pro firmu žádnou činnost mu žádná úplata nenáleží
<b><i>Výpověď</i></b>	Ze strany zaměstnavatele jen v odůvodněných případech definovaných zákoníkem práce. Ze strany zaměstnance bez udání důvodu	Ze strany mandanta kdykoliv, ze strany mandatáře ke konci měsíce – nestanoví-li smlouva jinak
<b><i>Odvody ze mzdy</i></b>	Odvody daní a pojistného dle platných zákonů Mzdové náklady celkem ve výši 134% smluvené hrubé mzdy	Daň z příjmu a veškeré pojistné si mandatář hradí sám. Náklady mandanta jsou pouze ve výši úplaty sjednané ve smlouvě.
<b><i>Podmínky pro výkon práce</i></b>	Omezeny zákoníkem práce – přestávky na práci, příplatky za přesčas, práci v noci apod.	Podmínky jsou sjednány dohodou ve smlouvě. Není upraveno normou.

**Tabulka 2.1. Porovnání pracovní a mandátní smlouvy**

## 2.2. Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků je podle Koubka (2007) činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství uchazečů s odpovídajícími vlastnostmi, a zároveň s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných místech v organizaci,

nabízení těchto míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v neposlední řadě v organizačním a administrativním zajištění všech uvedených činností.

Získávání pracovníků je jednou ze základních činností, které vedou k vybudování odpovídající pracovní síly organizace. Kvalifikace, schopnosti a v neposlední řadě i osobní charakteristiky pracovníků a jejich odpovídající počet významně ovlivňuje to, zda bude organizace úspěšná a zda je schopna splnit stanovené cíle.

Úkolem následného výběru pracovníků je zjistit o uchazečích co nejvíce informací, tyto následně vyhodnotit a usuzovat na vhodnost či nevhodnost uchazeče pro nabízenou pozici v organizaci. Jedná se o oboustranný akt, kdy nejen organizace si vybírá svého budoucího pracovníka, ale i pracovník si volí organizaci, pro níž bude v budoucnu pracovat. Proto je důležitou součástí výběru také poskytnout uchazečům potřebné informace o pracovním místě.

#### 2.2.1. Zdroje získávání pracovníků

Nové pracovníky lze hledat a oslovovat na řadě míst a různými způsoby. Nejobvykleji se v odborné literatuře setkáváme s následujícím členěním:

- 1) Vnitřní zdroje – jedná se o tzv. vnitřní nábor a znamená oslovení stávajících pracovníků s cílem přemístit je na volnou pozici ve struktuře organizace.
  - *Výhodami* na straně organizace je zejména úspora nákladů a rychlejší získání pracovníka pro danou pozici. Organizace uchazeče zároveň dobře zná z předchozího působení na jiné pozici. Druhá strana, pracovník, si uvědomuje, že mu organizace umožňuje kariérní posun a projevuje se to v jeho vyšší motivaci a morálce, organizaci už také zná a jeho adaptace na nové pozici je rychlejší
  - *Nevýhodou* je, že pracovník do organizace nepřináší nové podněty a myšlenky a jeho myšlení může být „svázáno“ dosavadními zkušenostmi získanými v organizaci. Zároveň může docházet k negativnímu ovlivnění morálky a mezilidských vztahů vlivem nadměrného soutěžení o povýšení.
- 2) Vnější zdroje – jsou-li vyčerpány možnosti náboru uvnitř organizace, je nasnadě využít vnějších zdrojů mezi něž patří:
  - Úřady práce
  - Sdělovací prostředky a inzerce v nich
  - Zprostředkovatelské agentury
  - Školy a univerzity



- *Výhodou* je zejména široký potenciál schopností, znalostí a talentů, který tyto zdroje nabízejí, čímž lze do organizace zároveň přinést nové pohledy, názory, myšlenky.
- *Nevýhodou* je jistě delší doba zapracování a adaptace pracovníka na chod v organizaci. Zároveň může dojít k osobním neshodám s již stávajícími pracovníky, kteří se cítili být na danou pozici kvalifikovaní či oprávněni ji získat. V porovnání s vnitřními zdroji jsou zde na získávání vynaloženy vyšší náklady související s inzercí místa, prováděním výběrového řízení apod.

Mnohdy dochází ke kombinaci výše uvedených zdrojů. Může jít o vzájemnou posoupnost, kdy se organizaci nedaří nalézt vhodného uchazeče uvnitř organizace a proto sahá po vnějších zdrojích, respektive naopak nenalezla nikoho vně organizace a tak následně volí nábor uvnitř organizace. Častý je případ současného získávání uchazečů z obou zdrojů, výběrové řízení je vypsáno jak pro stávající zaměstnance, tak pro vnější trh práce a organizace nabízí stejné možnosti pro všechny v rámci komplexního výběrového řízení.

#### 2.2.2. Nabídka pracovního místa

Úkolem nabídky pracovního místa je přilákat dostatečný počet uchazečů o nabízenou pozici. Zároveň musí obsahovat takové informace o práci, které nebudou mít za následek i přilákání nevhodných uchazečů, čímž by se následný výběr stal nepřiměřeně časově náročným.

Nabídka vychází ze specifikace pracovního místa a je nutné zohlednit i to, zda budeme pracovníky získávat z vnějších či vnitřních zdrojů. Předpokládá se totiž, že uchazeč z vnitřních zdrojů již o obsazovaném místě lecos ví, což se nedá říct o uchazečích ze zdrojů vnějších.

Nejčastěji se k nabídce pracovního místa využívá **inzerát**. Vzhledem k tomu, že jeho podání s sebou nese určité náklady, je nutné dobře zvážit formu a obsah tak, aby byl efektivní.

Inzerát by měl obsahovat následující skutečnosti (Koubek, 2007):

- a) Název práce (pracovního místa, pozice, zaměstnání),
- b) stručný popis práce a charakteristiku činnosti organizace,
- c) místo, kde má být práce vykonávána,
- d) název a adresu organizace,
- e) požadavky na vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti a další vlastnosti uchazeče,

- f) požadavky na věk - to však jen v případě, že je to nezbytné a legální ,
- g) pracovní podmínky (mzda, odměny, benefity, pracovní doba apod.),
- h) možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec organizaci,
- i) dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,
- j) pokyny pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o zaměstnání ucházet.

Inzerát pak umístíme ve vhodné formě do vybraného sdělovacího prostředku, o němž se domníváme že osloví tu správnou strukturu uchazečů. Je vhodné si vést informace o podaných inzerátech s cílem následně vyhodnotit jejich úspěšnost a do budoucna pak volit jen osvědčený způsob inzerování, který přinesl pro nás nejspokojivější výsledky.

Dnes je již sice obecným povědomím to, že v inzerátu není možné diskriminovat určitou skupinu uchazečů, zejména matek s dětmi, starších zájemců, nebo jen čistě oslovovat mužské či ženské kandidáty. Nezřídka se však s těmito typy inzerátu stále setkáváme. Organizace by měla dbát na tyto aspekty a text inzerátu volit s ohledem na rovné příležitosti a etické principy. Důležité je však uplatňovat tento přístup i ve všech dalších personálních činnostech.

### 2.2.3. Metody výběru pracovníků

- **Přijímací pohovor**

Jde o osobní rozhovor s uchazečem s cílem získat o něm co nejvíce informací postupným kladením otázek. Otázky by měly být strukturovány, dopředu připraveny a měly by reflektovat požadavky pracovního místa. Prostor by měl být dán také kandidátovi a jeho otázkám.

- **Psychologické testy**

Jedná se o inteligenční testy, testy na odhad schopností, zájmů, motivace a další. Zpravidla tyto testy realizuje externí poradenská firma

- **Životopis**

Bezpochyby jde o vizitku uchazeče, z níž organizace získá kromě základní informací o jeho osobě také přehled o jeho vzdělání, dosavadní praxi, znalostech a dovednostech.

- **Ukázka práce**

Uchazečům je zadán úkol k řešení, který by měl organizaci poskytnout představu nejen o jeho odbornosti, znalostech, ale nezdědka také o jeho měkkých schopnostech, jsou-li pro nabízenou pozici důležité.

- **Assessment centre (AC)**

Metoda, která se používá pro výběr budoucích pracovníků z většího počtu uchazečů. Zároveň je přítomen větší počet hodnotitelů, což snižuje subjektivitu výsledného hodnocení. Zpravidla je to celodenní akce, která slouží k hodnocení uchazečů, během celé této doby jsou kandidáti posuzováni. Využíváno je psychologických testů, praktických cvičení, prezentace kandidátů. Metody, které se v rámci Assessment Centre používají se přizpůsobují charakteru a vlastnostem dané pracovní pozice. Zajišťuje zpravidla poradenská firma.

- **Reference**

Doporučení od bývalých spolupracovníků a nadřízených. Odkazovat na ně může životopis uchazeče nebo si je můžeme vyžádat. Reference jsou vždy subjektivní a je potřeba k těmto informacím přistupovat opatrně. Nikdy nemůžeme znát faktory, které mohly ovlivnit něčí názor na uchazeče.

Mezi metody výběru pracovníků řadíme také vstupní **zdravotní prohlídku**, která je až na výjimky povinná ve všech případech sjednání pracovní smlouvy, a **výpis z trestního rejstříku**, který je nutné povinně předložit v případě některých vybraných profesí.

### **Informování uchazečů:**

Výsledkem výběrového řízení by mělo být rozhodnutí o přijetí, ale v některých případech i o nepřijetí pracovníka. Může se stát, že žádný z kandidátů není pro nabízenou práci vhodný.

Je logické, že nejprve informujeme uchazeče, kterého jsme pro nabízenou pozici vybrali. Důvodem k tomu je riziko, že uchazeč nemusí nabízenou práci přijmout a my tak máme připraveny další kandidáty, které budeme oslovovat jako další v pořadí.

Přijme-li kandidát nabízenou práci, domluvíme se s ním na uzavření smlouvy a přejdeme do fáze přijímání a orientace pracovníka.

Nakonec je ještě nutné informovat neúspěšné kandidáty. Přestože mnohé organizace tomuto úkonu nepřikládají velký význam, je vhodné podat všem účastníkům výběrového

řízení krátkou telefonickou, lépe však písemnou informací o výsledku. Je dobré mít na paměti, že odmítnutý uchazeč může být potenciálním zájemcem a vhodným kandidátem na jinou v budoucnu nabízenou pozici a je tedy žádoucí, aby si organizace vůči těmto lidem zachovala dobrou pověst.

### 2.3. Uvádění nových pracovníků do organizace

Uvádění pracovníků do organizace následuje po výběru vhodného uchazeče. Je nesmírně důležité věnovat této fázi dostatečnou pozornost. Cílem je pomoci novému pracovníkovi překonat počáteční obtíže spojené s adaptací na pracovišti, vytvořit příznivý vztah k podniku a dosáhnout toho, aby v co nejkratším čase podával žádoucí pracovní výkon. V neposlední řadě pak usilujeme o snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu pracovníka.

#### 2.3.1. Přijímání pracovníků

Jedná se o činnosti následující po výběru nejvhodnějšího kandidáta na organizaci obsazované pracovní místo. Začíná informováním uchazeče o tom, že byl vybrán a jeho akceptací a končí nástupem pracovníka do zaměstnání.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní či jiné smlouvy, na základě níž bude pracovník pro organizaci vykonávat práci. Smlouva nemůže být jednostrannou záležitostí, na jejím obsahu by se měly podílet obě strany a byt' mají organizace vždy připraven určitý standardizovaný dokument, měly by umožnit jeho úpravu na základě oprávněných požadavků pracovníka.

Neméně důležité je seznámení nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajících z pracovního poměru v organizaci a s povahou práce a zodpovězení jeho případných dotazů. V podstatě by měl pracovník tyto informace dostat ještě před podpisem smlouvy.

Spolu s podepsanou smlouvou se založí další dokumentace o pracovníkovi, která vyplývá zejména z platné legislativy a z povinností zaměstnavatele vést tuto evidenci pro potřebu komunikace s daňovými úřady, okresní správou sociálního zabezpečení a zdravotními pojišťovnami. Rozsah dalších údajů pro personální evidenci se pak v jednotlivých organizacích liší dle jejich potřeby.

Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště, seznámení a formální předání bezprostřednímu nadřízenému a seznámení s ostatními pracovníky dané

organizační jednotky. Zde je pracovník seznámen s dalšími informacemi o své práci, také o bezpečnosti práce, hygienických podmínkách práce a je mu pak poskytnut instruktor či školitel, který se bude podílet na jeho zapracování a zaškolení.

Za závěr je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu předáno nezbytné vybavení pro výkon práce a mohou mu být přiděleny první pracovní úkoly.

Je vhodné pracovníka povzbudit, popřát mu v nové práci hodně úspěchů a vyjádřit mu důvěru. Dobrý dojem podpoří také příjemné a esteticky vyvážené pracovní prostředí.

### 2.3.2. Orientace pracovníků

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“ (Koubek, 2007, str. 192)

Rozlišujeme tyto oblasti orientace:

#### ***Celoorganizační (celopodniková) orientace***

Jedná se o zprostředkování informací obecného rázu, je společná pro všechny pracovníky organizace. Pro tyto účely je vhodné mít zejména ve větších organizacích připravenou pro nového pracovníka příručku, jakýsi orientační či informační balíček. Jejím obsahem by měly být přinejmenším základní informace o podniku, pracovní doba, dovolená, obecné informace o odměňování, způsoby hlášení pracovní neschopnosti, základní podniková pravidla, postupy, informace odborové organizace, možnosti vzdělávání a výcviku, ochrana zdraví, bezpečnosti práce, sociální program a další. Informace v příručce by však neměly být příliš obsáhlé, aby byla zachována jejich přehlednost a rychlá použitelnost.

#### ***Útvarová orientace (popř. skupinová či týmová orientace)***

Týká se organizační jednotky nebo týmu. Má postihnout detaily a zvláštnosti vztahující se ke konkrétní pozici v útvaru, jednotce nebo týmu. Bývá společná pro všechna pracovní místa v daném útvaru.

### 2.3.3. Chyby při uvádění pracovníků do organizace

Možná stále ještě existuje v očích některých zaměstnavatelů jakýsi předsudek, že nový pracovník je za své místo vděčný a bude sám usilovat o to, aby se ve své nové práci osvědčil. Může to být také tím, že manažeři věnují svou pozornost spíše každodenním úkolům, často naléhavým, a neuvažují příliš o tom, jak nového člena týmu přivítat a usnadnit mu první dny v jeho nové pracovní pozici. Zanedbání úvodní adaptace pracovníka však může mít za následek rostoucí náklady na jeho zapracování a také bezesporu dochází ke zpoždění nástupu očekávaných výsledků.

Chyby, kterých se organizace při uvádění pracovníka dopouštějí jsou podle Branham (2004) například:

- Úvodní instruktáže o výrobě, během nichž noví pracovníci navštěvují dlouhé přednášky a vyplňují různé formuláře.
- Není připraven stůl, telefon, počítač a další vybavení kanceláře ještě před příchodem nového pracovníka
- Ignorování nového pracovníka ostatními nebo jeho ponechání s firemními manuály k samostatnému prostudování bez kontaktu s kolegy nebo nadřízeným
- Provedení úvodní instruktáže je striktně záležitostí personálního oddělení, účast manažera a oddělení, kde bude nový zaměstnanec pracovat, je velmi malá

Existuje rčení, které říká: „Nikdy nedostanete druhou šanci udělat první dojem“. Jestli je tento dojem negativní, nový pracovník se z něj nikdy úplně nevzpamatuje (Branham, 2004)

### 2.4. Vzdělávání nových pracovníků

V procesu zabezpečování lidských zdrojů hraje vzdělávání významnou roli. Jedná se o formování pracovních schopností potřebných pro vykonávání pracovní činnosti, na kterou byl pracovník přijat. Zpravidla nejsou mezi přijatými pracovníci takoví, kteří by byli schopni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Organizace tyto pracovníky musí doškolovaly či přeškolovaly.

#### 2.4.1. Metody vzdělávání:

Vzdělávání a rozvoj je nepřetržitý proces, nekončí pouhým zaškolením pracovníka v souvislosti s jeho přijetím do zaměstnání. Je prostředkem k dalšímu rozvoji dovedností, znalostí a postojů, které připravují člověka na jiné nebo náročnější úkoly.

##### **Neformální vzdělávání:**

Neformální vzdělávání je učení se ze zkušenosti. Většina učení totiž neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. Armstrong (2007) uvádí, že lidé se mohou naučit 70% toho, co vědí o své práci, zcela neformálně, a to pomocí procesů, které nejsou nijak organizovány nebo podporovány organizací.

Armstrong (2007) dále spatřuje výhody neformálního vzdělávání kromě jiného v tom, že úsilí věnované učení odpovídá prostředí, ve kterém se lidé nachází, a že vzdělávající se osoby určují to, jakým způsobem potřebné znalosti získají. Tyto následně snáze přenášejí do praxe. Neformální vzdělávání někteří lidé využijí a jiní ne. Nevýhodou je, že je neplánované a nesoustavné a vzdělávající se osoby mohou převzít špatné zvyky, které při neformálním vzdělávání získali od spolupracovníků nebo jiných osob, jež se tohoto procesu účastnily.

##### **Formální vzdělávání:**

Formální vzdělávání je na rozdíl od neformálního plánované a systematické a využívá strukturované vzdělávací programy, které se skládají z instruktáží a praktického vyzkoušení si naučené látky. Probíhají zpravidla mimo pracoviště, charakteristické je, že všechny vzdělávající se osoby se učí totéž. Mohou pak ovšem nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti.

Můžeme se také setkat s uspořádáním metod, jak uvádí Bláha, Mateicuc, Kaňáková (2005). A to podle aktivity posluchače nebo podle místa, kde je vzdělávání realizováno.

**Podle místa vzdělávání** pak můžeme metody definovat jako:

1. „*off the job*“, metody používané mimo pracoviště. K těmto metodám patří přednáška, skupinová diskuse, případová studie, hraní rolí, učení se hrou, workshop a další .
2. „*on the job*“, metody používané na pracovišti. Zde patří instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování a mentorování.

**Podle aktivity posluchačů** můžeme metody řadit od pasivních po aktivní následovně:

PASIVNÍ	Přednáška
	Využití výukových videopořadů a filmů, videokonference
	Výuka pomocí počítačových programů, e-learning
	Skupinová diskuse
	Workshop
	Developement Centre
	Outdoor training
AKTIVNÍ	Koučování, mentorování, rotace práce

### **Přednáška**

Přednáška je obvykle zaměřena na zprostředkování teoretických znalostí, jedná se o jednostranný tok informací od přednášejícího k posluchačům. Výhodou je rychlost a nenáročnost na vybavení a schopnost předat informace najednou většímu počtu účastníků

### **Skupinová diskuse**

Je často součástí přednášky a překonává do určité míry pasivitu. Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Musí však být vhodně moderována

### **Případová studie**

Předmětem této metody vzdělávání je smyšlený nebo skutečný organizační problém nebo komplex problémů, který malé skupiny účastníků studují a snaží se navrhnout řešení. Jsou zde sice kladeny větší nároky na přípravu a moderátora, ale výhodou je, že pomáhají rozvíjet analytické myšlení. Zpravidla se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků

### **Hraní rolí**

Metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, vyžaduje se značná aktivita a samostatnost. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Učí tedy účastníky samostatně myslet a reagovat a také ovládat své emoce

### **Instruktaž při výkonu práce**

Nejčastěji používaná metoda, kdy zkušený pracovník nebo nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si napodobováním tento pracovní postup osvojí. Metoda zároveň vytváří pozitivní vztah mezi nadřízeným a novým pracovníkem. Není však použitelná u složitějších postupů nebo pod tlakem pracovních úkolů. (Koubek, 2007)



## **Koučování a mentorování**

Tyto dvě metody patří mezi dlouhodobější nástroje vzdělávání. Je mezi nimi určitý rozdíl, ve skutečnosti se ale vhodně doplňují a jejich správná aplikace vede k požadovaným výsledkům. Mnohdy však u pracovníků a bohužel i u manažerů dochází k záměně koučování a mentorování.

Mentorování je důležitou součástí firemního vzdělávání a rozvoje pracovníků, ale nikoliv z hlediska jejich motivace na výkon, ale s cílem zajistit správný výkon jejich činnosti rozvojem jejich odborných znalostí a dovedností. Jedná se tedy o různá školení, instruktáže, poskytování informací a poradenství. Zásadní rozdíly jsou zejména v chování kouče a mentora, které můžeme porovnat v tabulce 2.2.

<b>Mentor</b>	<b>Kouč</b>
Předává informace, zkušenosti	Klade otázky, zjišťuje potenciál koučovaného
Dává, poskytuje řešení	Řešení hledá koučovaný sám
Poučuje, doporučuje, radí	Naslouchá
Rozhoduje	Podněcuje
Zadáva cíl	Umožní postavení cíle koučovaným
Odpovědný za výsledek	Odpovědnost nese koučovaný
Není nutná zpětná vazba	Zpětná vazba je součástí procesu koučování

**Tabulka 2.2 Porovnání mentora a kouče**

### **2.4.2. Vzdělávací program**

Pro zajištění efektivního vzdělávání, které odpovídá potřebám organizace, je nutné nastavit ve vzdělávání určitý systém. Bláha, Mateicuc, Kaňáková ( 2005) uvádějí 4 kroky plánovaného vzdělávání, které souvisí se vzdělávacím programem:

1. Identifikace potřeby vzdělávání a cílů vzdělávání
2. Vytvoření konkrétního vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů
3. Vlastní realizace vzdělávacího programu
4. Hodnocení programu podle určených kritérií a vynaložených nákladů

Vzdělávací program je vždy potřeba naplánovat a zorganizovat, což zahrnuje následující činnosti (Bláha, Mateicuc, Kaňáková, 2005):

- Určení obsahu programu vzhledem k stanoveným cílům

- Volbu metod vzdělávání (upřednostňovány jsou aktivní metody výuky)
- Určení délky trvání vzdělávacího programu
- Určení lektorů potřebných k zajištění vzdělávacího programu
- Přípravu materiálů pro výuku
- Určení předpokládaných nákladů

Důležitou tečkou za celým procesem vzdělávání je hodnocení úspěšnosti vzdělávacího programu. Nejnáročnější je zjistit, jak se vzdělávací akce projevila na výsledcích firmy, ať už zvýšením prodeje, které lze kvantifikovat, nebo například zlepšením atmosféry na pracovišti, kterou však lze již stěží nějakým způsobem měřit.

## 2.5. Náklady zabezpečování a zapracování pracovníků

Nákladová kalkulace se vždy odvíjí od způsobů získávání, výběru a zapracování pracovníků, dále pak od typu organizace a pracovního místa, které může vyžadovat jen krátké proškolení, nebo naopak dlouhodobější proces vzdělání.

Náklady můžeme podle Nowakové (2008) rozdělit do následujících podkategorií:

- 1) Náklady získávání pracovníků
- 2) Náklady výběru pracovníků
- 3) Náklady uvádění pracovníků do práce

Tabulky 2.3., 2.4. a 2.5. uvádí příklady konkrétních nákladů těchto kategorií.

### 2.5.1. Náklady získávání

Náklady na tvorbu a návrh inzerátu	Smlouva s grafikem, agenturou
Náklady na vystavení inzerce	Spotřeba papíru na reklamní letáky a založení do složek
	Nákup inzertní plochy v novinách
	Nákup inzertního času v rádiích nebo televizi
	Nákup inzertního prostoru na www stránkách
Náklady na veletrzích pracovních příležitostí	Náklady na účast na veletrzích
	Pronájem prostor na veletrzích
	Materiály používané pro nábor na veletrzích

**Tabulka 2.3. Náklady získávání pracovníků**

### 2.5.2. Náklady výběru

Náklady na testy	Náklady na zakoupení testu
	Pronájem prostor
	Použitý materiál a energie
	Mzdové náklady odborníka na výběr
Náklady na assessment center	Zakoupení materiálů (případové studie, zadání)
	Použitý materiál a energie
	Vyškolení zaměstnanců pro schopnost vyhodnocení výsledků assessment centra
	Mzdové náklady hodnotitelů
	Náklady na ubytování a občerstvení
	Pronájem sálu, prostor
Náklady na analýzu přijímacích dokumentů (CV, motivační dopis, žádost o práci)	Náklady na použitý materiál
	Náklady na informační programy a databáze
	Mzdové náklady osob, které pracují na analýze dokumentů
	Náklady na telekomunikační služby pro ověření doporučení
Náklady použití jiných metod	

**Tabulka 2.4. Náklady výběru pracovníků**

### 2.5.3. Náklady uvádění pracovníků

Náklady na vypracování pracovní smlouvy
Náklady na úvodní školení pracovníka
Náklady na vstupní lékařské prohlídky
Náklady na informační materiály
Náklady na přizpůsobení pracoviště novému pracovníkovi (úklid, nábytek apod.)

**Tabulka 2.5 Náklady uvádění pracovníků**

### 2.6. Odchody pracovníků

Velmi důležitou personální činností, která úzce souvisí se problematikou získávání pracovníků je analýza počtů těch, kteří z organizace odcházejí a zejména příčin jejich odchodů. Analýza poskytuje důležité informace, které nám pomohou definovat kroky ke

zlepšení míry stabilizace pracovníků, pomáhá odhalit a rozpoznat příčiny odchodů pracovníků a nalézt možné způsoby odstranění nebo zmírnění těchto příčin.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2000), Armstrong (2007, strana 315) uvádí: „Odchody pracovníků mohou být důsledkem negativních postojů k práci, malé spokojenosti a možností bez problémů najít náhradní zaměstnání jinde, tj. situace na trhu práce. Na druhé straně jsou odchody zcela normální součástí fungování organizace, a i když nadměrná míra odchodů může být dysfunkčním jevem, určitou úroveň lze očekávat a ta může být dokonce pro organizaci prospěšná.“

#### 2.6.1. Metody měření

##### **Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)**

Míra odchodů je tradičním ukazatelem měřícím ztrátu pracovníků. Počítá se následujícím způsobem:

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \cdot 100$$

Ukazatel je významný pro účely plánování lidských zdrojů. Chce-li podnik například zvýšit počet pracovníků o 50 lidí ze 150 na 200 a činí-li míra odchodů 20% (tedy ze 150 lidí je to 30), pak bude podnik muset během následujícího roku získat 90 pracovníků, aby dosáhl počtu 200 pracovníků a udržel si jej (50 dodatečných pracovníků plus 40 pracovníků nahrazujících 20 % ztrátu z průměrného počtu 200 pracovníků).

Tento ukazatel může být nadhodnocen v důsledku vysoké mobility relativně malého podílu pracovních sil, zejména v obdobích, kdy se pracovníci obtížně získávají. Odchody se také mohou týkat jen úzkého okruhu pracovních sil – může se to týkat pouhých dvaceti pracovních míst, z nichž každé musí být během roku obsazeno desetkrát. Jde o zcela rozdílné situace, a pokud to nezjistíme a neprozkoumáme, můžeme dojít k nepřesným předpovědím budoucí potřeby pracovníků a můžeme také na jejich základě podniknout nevhodné kroky.

## Míra přežití

Další důležitý ukazatel související s plánováním lidských zdrojů. Vyjadřuje podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnáni ještě po určitém počtu měsíců nebo let.

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{Počet pracovníků nadále pracujících v podniku (po stanovené době)}}{\text{Počet přijatých pracovníků celkem}} \cdot 100$$

Chce-li tedy mít společnost za pět let 50 vycvičených pracovníků a ví, že míra přežití je 50%, pak by jich měli v současném roce získat 100. Tyto údaje mohou inspirovat k určitým krokům, zejména s ohledem na náklady získání a zapracování nových pracovníků.

## Index stability

Index stability můžeme považovat za jakési vylepšení ukazatele míry odchodů. Příslušný vzorec má následující tvar:

$$\text{Index stability} = \frac{\text{Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{Počet pracovníků zjištěný před rokem}} \cdot 100$$

Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku, a tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnání. Může však být opět zavádějící, protože neodhaluje odlišné situace existující v podniku s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků v porovnání s podniky nebo útvary, kde většina pracovníků má krátkou dobu zaměstnání.

## Analýza délky zaměstnání

Tato analýza se zaměřuje pouze na ty, kteří z podniku odcházejí a vyhodnocuje délku jejich zaměstnání. Podíl odcházejících v jednotlivých kategoriích, stanovených podle délky trvání zaměstnání, nám poskytuje důležité informace, zejména můžeme-li za účelem odhalení nepříznivých trendů analyzovat i předchozí období.

### 2.6.2. Příčiny odchodů

Analýza příčin odchodů má význam při vytváření plánů stabilizace pracovníků. Cílem rozhovoru s odcházejícím pracovníkem je zjistit, proč lidé odcházejí, nikoliv je přesvědčovat, aby zůstali. Důvody odchodu lze podle Armstronga (2007) zařadit do některé z následujících skupin:

- vyšší mzda nebo plat jinde;
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde;
- větší jistota zaměstnání jinde;
- více příležitostí k rozvoji svých dovedností jinde;
- lepší pracovní podmínky jinde;
- špatné vztahy s manažerem, vedoucím týmu nebo spolupracovníky;
- zastrašování, pronásledování, týrání, obtěžování;
- osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd.

Rozhovor s odcházejícím pracovníkem by měl mít za úkol zjistit názory na jakékoliv konkrétní důvody k nespokojenosti spadající do některé z výše uvedených kategorií (s výjimkou poslední). Rozhovor s odcházejícím pracovníkem však není úplně objektivní a je třeba získat důkladnější a lepší představu pomocí průzkumů názorů pracovníků

### 2.6.3. Důsledky odchodů pracovníků

Jakýkoliv odchod pracovníka však přináší společnosti náklady, které podle Armstronga (2007) můžeme charakterizovat následovně:

- mzdové náklady odcházejícího pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce;
- přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování atd.);
- nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniovými manažery při získávání a výběru náhradníků;
- přímé náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zapracování, cena materiálů a manuálů poskytovaných novému pracovníkovi atd.);
- nepřímé náklady času vynaloženého personalisty, liniovými manažery, případně spolupracovníky, na orientaci nových pracovníků;
- přímé náklady vzdělávání náhradníků, aby si osvojili dovednosti nezbytné pro výkon práce

- nepřímé náklady času vynaloženého liniovými manažery a ostatním personálem při vzdělávání a výcviku náhradníků;
- ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník (ztráty přínosu k cílům organizace, ztráty produkce, prodeje, uspokojení zákazníka atd.);
- ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují.

Kromě uvedených nákladů je dále nutné zmínit další negativa, která odchody pracovníků mohou způsobit. Nedají se sice vyčíslit náklady, ovšem pro organizaci mohou mít nepříjemné důsledky. Lze zmínit například:

- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství,
- ztráta zákazníků, které pracovník přetáhne s sebou ke konkurenci,
- přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty důvěryhodnosti,
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců v důsledku jejich přetížení,
- snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.<sup>1</sup>

## 2.7. **Metoda sociologického výzkumu**

Aplikační část této práce je zaměřena na vyhodnocení efektivnosti procesu zabezpečování pracovníků pro prodejní síť vybrané společnosti a to za pomoci metody sociologického výzkumu. Tyto metody se většinou člení do 4 základních kategorií (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001):

- 1) Dotazování – nejčastější metoda založená na výpovědích respondentů.
- 2) Pozorování – zachycuje především chování lidí v různých situacích
- 3) Experiment – dochází kromě vnímání skutečnosti také k jejímu ovlivňování a zkoumání reakcí.
- 4) Analýza věcných skutečností – zahrnuje skutečnosti, které vznikly spontánně, ale i ty, které byly zadány jako úkol

V dalším výkladu se zaměřím na metodu dotazování, konkrétně pak na dotazování písemné – dotazník.

---

<sup>1</sup> Zdroj [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html) (14.9.2009)

### 2.7.1. Písemné dotazování

Písemné dotazování je velmi rozšířenou metodou získávání dat od respondentů. Spočívá v tom, že respondent sám, bez účasti tazatele, odpovídá písemně na otázky v dotazníku.

**Výhodou** písemného dotazování je, v porovnání s dotazováním osobním, zejména skutečnost, že je výrazně levnější a méně náročný na čas tazatele. Tazatel v tomto případě nemůže ovlivnit odpovědi respondenta, a velkou výhodou je také možnost respondenta vybrat si nejvhodnější dobu, která mu pro zodpovězení otázek vyhovuje.

**Nevýhodou** je bohužel nižší návratnost než u osobního dotazování, zejména je-li dotazník zasílán poštou. Protože tazatelé nejsou omezeni časem, mohou se nad odpovědi příliš rozmyšlet, což nedovoluje zachytit často důležité spontánní odpovědi. Nakonec neexistuje žádá kontrola, ať už se jedná o osobu respondenta a možnost, že dotazník vyplnil někdo jiný, než komu byl adresován, nebo se může jednat o podmínky při vyplňování dotazníků, kdy na odpovědi mohou mít dopad různé rušivé vlivy. (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001)

### 2.7.2. Základní druhy otázek

Surynek, Komárková, Kašparová (2001) třídí typy otázek podle následujících hledisek:

#### **1) Uzavřené, otevřené, polootevřené otázky**

Uzavřené otázky mají předem stanoveny varianty odpovědí. Uzavřené otázky jsou jednoduché, kvalitativně stejnorodé a snáze zpracovatelné. Existuje řada poddruhů, jako například:

- alternativní otázky s dvěma krajními možnostmi odpovědí (ano x ne),
- selektivní otázky, které nabízejí více možností volby,
- vzájemně se vylučující odpovědi, kde nelze volit více než jednu odpověď,
- vzájemně se podmiňující odpovědi,
- škálové odpovědi.

Otevřené otázky naopak dotazovanému žádné možnosti nepředkládají. Je jen na respondentovi, jak na otázku odpoví. Dávají dotazovanému velkou svobodu k vyjádření svého názoru nebo postoje, ale zároveň pro něj mohou být obtížné. Různé odpovědi se pak zdoluhavě a mnohdy nepřesně zpracovávají



Polootevřené otázky jsou spojením výhod otevřených a uzavřených otázek. Dávají nabídku předem daných odpovědí, a pokud si respondent z uvedených možností nevybere, může doplnit svou vlastní alternativu. Tyto otázky by se měly zpracovávat jako dvě otázky, protože varianty uzavřených odpovědí jsou s otevřenou nesrovnatelné. Často však respondenti spíše volí nabídnutou variantu než by museli vymýšlet svou vlastní.

## **2) Přímé a nepřímé otázky**

Přímé otázky jsou formulovány tak, že je dotazovanému zřejmý smysl dotazu. Kromě tohoto zjevného významu otázka žádný jiný význam nemívá nebo se nesleduje. Může se jednat například o psychotaktické otázky, které se využívají na začátku dotazování. Jejich cílem je navození příjemné atmosféry

Nepřímé otázky mají pro respondenta opět zjevný a samozřejmý význam, ale za ním se skrývá více nebo méně skrytý význam další. Takovéto otázky se používají v psychologických a sociálně psychologických výzkumech

## **3) Instrumentální a meritorní**

Instrumentální otázky nejsou určeny ani tak k rozšiřování poznatků, ale spíše k jiným účelům. Mezi ně řadíme:

- otázky vytvářející správnou atmosféru pro dotazování,
- otázky průběhové, které mají funkci filtrační a větvcí,
- otázky analytické, které slouží k získání podpůrných informací,
- otázky korelační k zjištění vzájemných vztahů mezi zkoumanými jevy a
- otázky kontrolní

Meritorní otázky zjišťují informace vztahující se přímo nebo nepřímo k předmětu zkoumání a říká se jim také výsledkové otázky. Odpovědi na tyto otázky přinášejí výsledky, které jsou osnovou pro zpracování a vyhodnocení.

### **2.7.3. Zásady dotazování**

Sestavení dotazníku není jednoduché a vyžaduje určitou představivost a intuici. Je nutné minimalizovat chyby, které jsou zjištěny mnohdy až při zpracování a interpretaci výsledků.

### **Zásady tvorby dotazníku :**

- Otázky musí být srozumitelné, bez používání cizích slov, nesmějí být dvojsmyslné.
- Otázky v dotazníku nesmějí být sugestivní, tedy předem navozující určitou odpověď.
- Uzavřené otázky by měly nabízet odpovědi se stejnou úrovní obecnosti a přibližně stejnou délkou.
- Otázky musí navozovat pocit, že jsou důležité vzhledem k tématu šetření a nesmějí respondentovi připadat hloupé nebo zbytečné.
- Otázky musí být vždy sociálně přijatelné, tedy se nesmějí nevhodně dotýkat osoby respondenta, tazatele a ani společnosti, ve které žijí.
- Dotazník musí vzbudit zájem a příjemně působit.
- Dotazník musí mít logickou strukturu, musí v něm být snadná orientace, a musí být snadno vyplnitelný a přehledný.
- Délka dotazníku závisí na zkoumaném tématu, místě dotazování, době dotazování, vztahu respondenta k tématu atd., optimální délka cca 20 minut.
- Řazení otázek v dotazníku by mělo zabránit tomu, aby byl dotazník obtížný a stereotypní. Doporučuje se střídat otázky jednoduché a složité, přitažlivé a oblíbené, náročné a pracné.

#### **2.7.4. Zpracování výsledků dotazníku**

Po provedení empirického sběru dat následuje etapa, v níž je nutné získané dotazníky shromáždit, zpracovat respondenty uvedené odpovědi a tyto vyhodnotit a interpretovat.

V případě kvantitativního výzkumu dochází k ověření stanových hypotéz. Kvantitativní výzkum je zaměřen na zjištění jevů jakými jsou rozsah výskytu, frekvence, intenzita a podobně. Údaje jsou u těchto typů výzkumu uspořádány do tříd tak, aby bylo možné data využít k formulaci poznatků v souladu s cíli výzkumu. Pro statistické zpracování je pak nutné dát datům kategorizovanou podobu a zakódovat je.

V případě kvalitativního výzkumu je zpracování více méně individuální a liší se případ od případu. Úkolem tohoto typu výzkumu je odhalit neznámé skutečnosti o různých jevech, zejména jejich strukturu, vlastnosti, funkce a faktory, které je ovlivňují.

#### **2.8. Shrnutí**

Předmětem teoretické části byla charakteristika 3 základních procesů týkajících se zabezpečování lidských zdrojů v organizacích. Jednalo se o získávání a výběr pracovníků,

jejich uvádění do organizace a vstupní vzdělávání či školení. V souvislosti s těmito personálními činnostmi vznikají organizaci náklady, které se liší v závislosti na použitých metodách a technikách. Je proto nutné, aby tyto procesy probíhaly co nejefektivněji s cílem eliminovat případné odchody pracovníků a v ideálním případě dosáhnout návratnosti investice, která byla do jejich získání vložena.

V aplikační části se zaměřím na analýzu zmíněných činností ve vybrané stavební spořitelně a to v následující posloupnosti:

- 1) Popis veškerých procesů týkajících se získávání, orientace a vzdělávání pracovníků v organizaci.
- 2) Kalkulace nákladů souvisejících se zabezpečováním pracovníků.
- 3) Výpočet konkrétních ukazatelů míry odchodů pracovníků.
- 4) Výzkumné šetření mezi novými pracovníky, s cílem odhalit případné nedostatky v provádění činností souvisejících s jejich zapracováním a navrhnout modifikace vedoucí ke zlepšení ukazatelů míry odchodů a zároveň k optimalizaci nákladů.

### 3. Charakteristika organizace

#### 3.1. Firma a její vývoj

Pro účely diplomové práce jsem si za subjekt analýzy zvolila jednu z šesti stavebních spořitelen na českém trhu – Modrou Pyramidu, akciovou společnost (dále jen MPSS, a.s.) Společnost byla založena 9.prosince 1993 jako Všeobecná stavební spořitelna, a.s. Svůj název nakonec od 1.1.2005 změnila na Modrou Pyramidu Stavební Spořitelnu, a.s. V poslední době se stala jednou z nejstabilnějších stavebních spořitelen, roky 2005 – 2009 byly dosud nejúspěšnějšími v historii společnosti. Společnost získala řadu ocenění, v roce 2009 již popáté v řadě získala v prestižní soutěži „Fincentrum Banka roku“ titul Stavební spořitelna roku, její produkty získaly v minulosti tituly Zlatá Koruna nebo Zlatý měsíc.

Hlavní činností společnosti je uzavírání spořicíh účtů klientům a poskytování úvěrů. Úvěry mohou být poskytovány jen v souladu se zákonem o stavebním spoření, tedy za účelem financování bytové potřeby klientů, ať už se jedná například o nákup nemovitosti, nebo její rekonstrukci. Stejně jako ostatní stavební spořitelny, nabízela MPSS, a.s. nejprve malé portfolio úvěrů pro klienty, kteří delší dobu spoří na spořicíh účtě a mají tak nárok na levný přidělený úvěr. S vývojem na trhu bylo nutné reagovat na rostoucí potřebu lidí řešit svou bytovou potřebu rychleji, než po 5-ti letém spořicíh cyklu, zejména pak také těch, kteří nemají žádné vlastní prostředky. V nabídce spořitelny se tak objevily úvěry s 0% akontací.

Následně se portfolio úvěrů přizpůsobilo široké nabídce hypoték na bankovním trhu. MPSS, a.s. jako první stavební spořitelna začala v březnu roku 2005 nabízet Hypoúvěr. Jedná se o produkt, který svými parametry klasickým hypotékám velmi silně konkuruje a přitom si zachovává i výhody stavebního spoření. Na úspěch Hypoúvěru navázal i Hypoúvěr 100, kdy jsou klientovi poskytnuty finanční prostředky do 100% hodnoty jeho nemovitosti. V této době již byla v portfoliu poradců i nabídka penzijního připojištění a životních a majetkových pojistek, které byly k úvěrům nabízeny jako doplňující a zejména zajišťující prostředky.

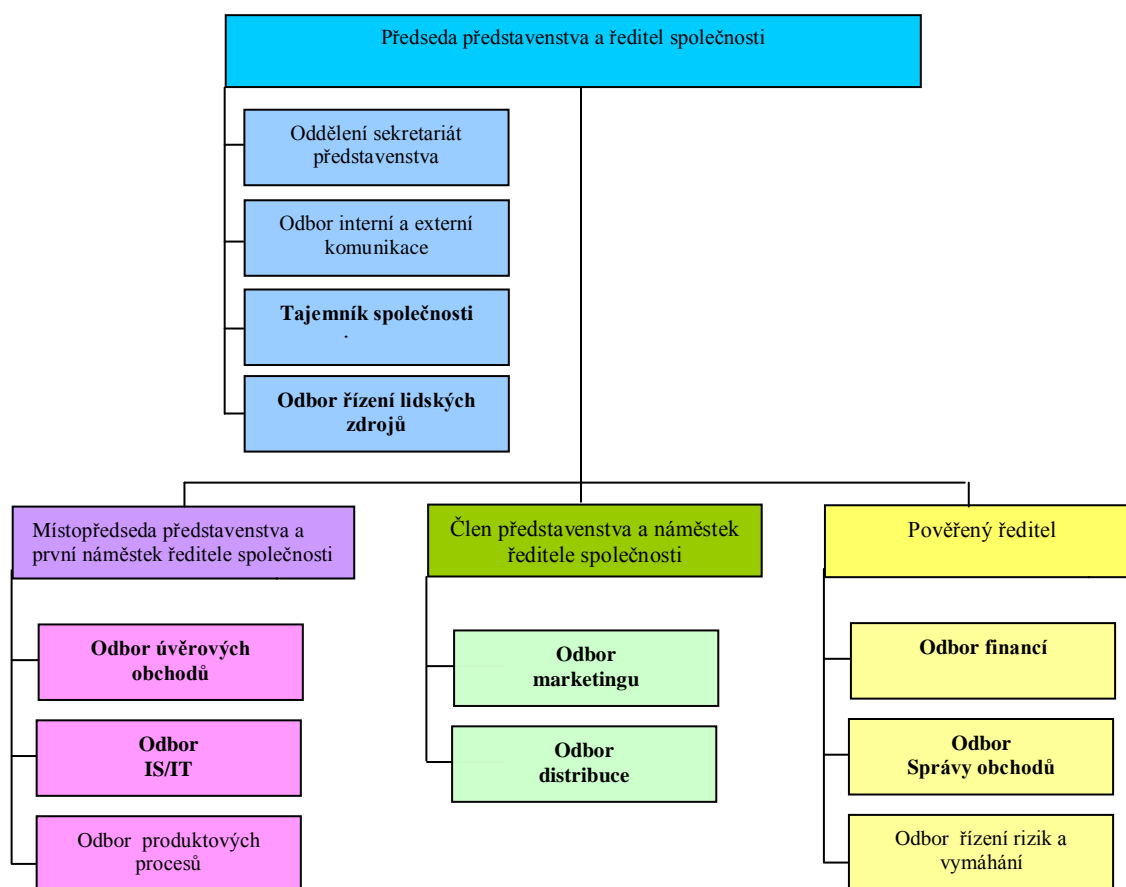
8.listopadu 2006 se stala jediným akcionářem spořitelny Komerční banka, a.s. po nabytí akcií dvou bývalých akcionářů, a to BHW Holding a České pojišťovny, a.s.. Nový vlastník se postaral o další rozšíření produktů i o bankovní služby – běžné účty, kreditní karty a spotřebitelské úvěry – tzv. Modré produkty Zprostředkovatelé tak dnes mají v ruce paletu produktů, kterými mohou uspokojit veškeré finanční potřeby kteréhokoliv klienta. I když prodej vlastního stavebního spoření a úvěrů zůstává základním produktem MPSS, a.s. – zejména kvůli stále výhodné státní podpoře, stále více roste význam komplementárních

produktů, v poslední době v souvislosti se stále častěji diskutovaným omezením výhodnosti stavebního spoření novou úpravou legislativy.

Tato široká škála produktů bezesporu klade vysoké nároky nejen na odborné a produktové znalosti zprostředkovatelů, ale také na jejich prodejní dovednosti a schopnost nabídnout klientovi ten nejvhodnější produkt.

### 3.2. Organizační struktura

MPSS, a.s. má určitým způsobem rozdvojenou organizační strukturu. Jedná se o strukturu zaměstnaneckou a strukturu prodejní sítě zprostředkovatelů. Tyto se navzájem doplňují a tvoří celkovou organizační strukturu společnosti.

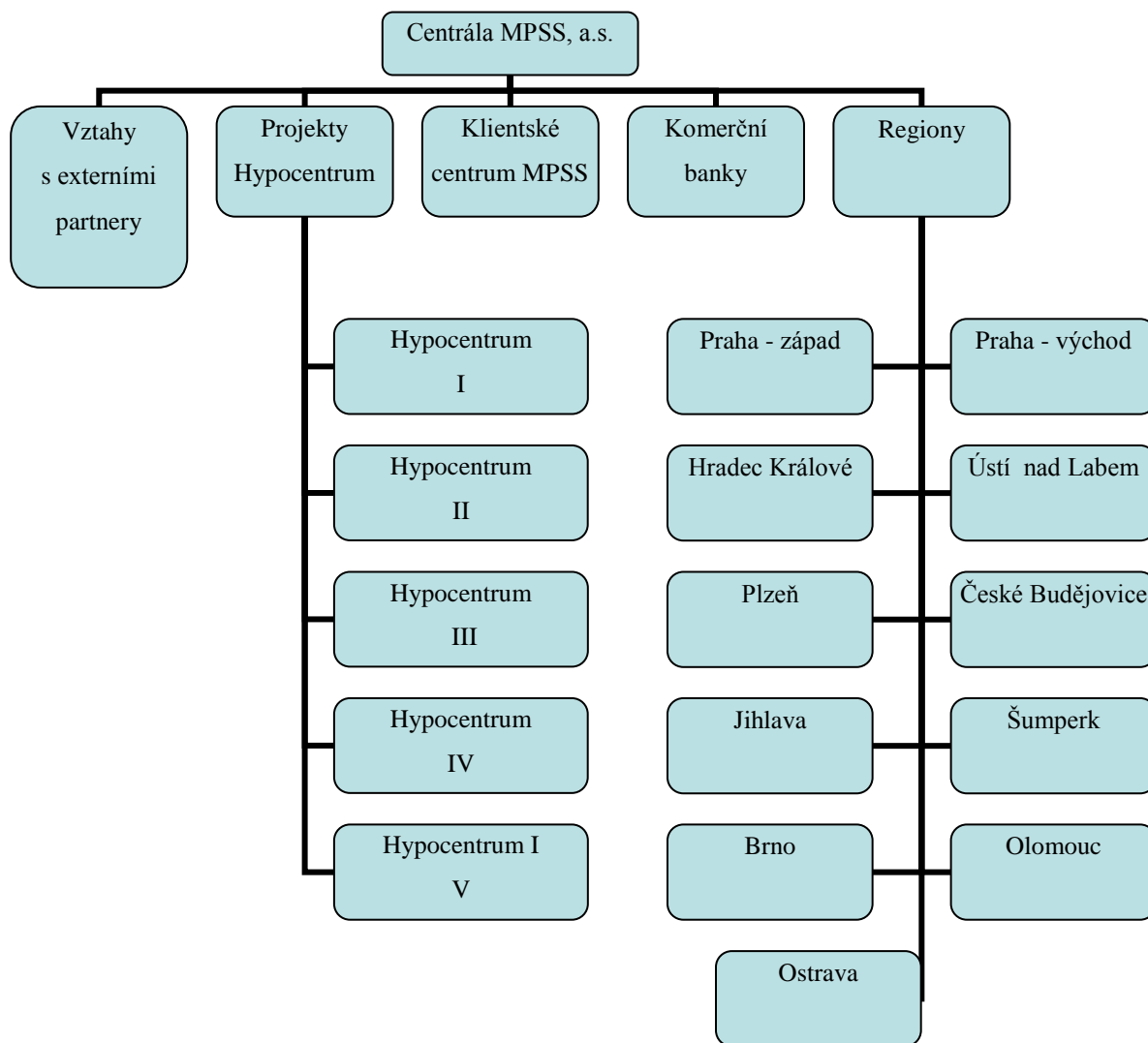


Obrázek 3.1. Zaměstnanecká organizační struktura ((zdroj: interní materiály MPSS, a.s., zkráceno)

Zaměstnanecká struktura na obrázku 3.1. je tvořena čtyřmi útvary (barevně odlišeny), jejichž vedením jsou z převážné většiny pověřeni členové představenstva. Každý útvar je tvořen několika odbory a tyto se dále člení na oddělení a týmy, které již nejsou ve zkrácené

organizační struktura zaznamenány. Převážná většina pracovníků na pozicích v této struktuře má uzavřen s MPSS, a.s. zaměstnanecký poměr.

Konkrétně pod odbor distribuce pak spadá kromě vlastních zaměstnanců v jednotlivých týmech a odděleních, také celá organizační struktura prodejní, resp. distribuční sítě, která je znázorněna v obrázku 3.2.

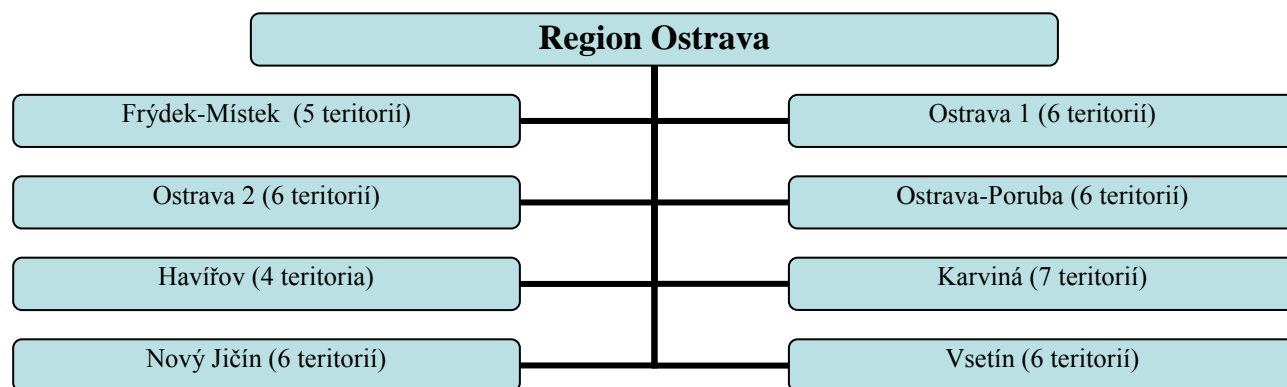


Obrázek 3.2 Organizační struktura prodejní sítě zprostředkovatelů (zdroj: interní materiály MPSS, a.s.)

I když se v organizační struktuře distribuční sítě setkáme také se zaměstnanci, kteří zpravidla pracují na centrále společnosti v Praze, převážná většina pracovníků je soustředěna v uvedených 11 regionech a mají s MPSS, a.s. uzavřen pracovní vztah na základě mandátní smlouvy. Všichni jsou vlastníky živnostenských listů, které je opravňují k výkonu této činnosti a řídí se živnostenským zákonem a obchodním zákoníkem. V dalším textu již budu

pro zjednodušení považovat za prodejní síť pouze tuto část organizační struktury, označenou jako „regiony“.

V obrázku 3.3 je ještě podrobně znázorněna struktura jednoho regionu, na ukázkou byl vybrán region Ostrava. Jak je vidět, člení se dále na oblasti a teritoria podle obchodního potenciálu.



**Obrázek 3.3 Členění regionu Ostrava na oblasti**

### 3.2.1. Prodejní síť zprostředkovatelů

Přestože nejsou zprostředkovatelé prodejní sítě zaměstnanci společnosti, jejich činnost se v mnoha směrech zaměstnaneckému poměru podobá. Naopak se mnohdy velmi liší od podnikání v pravém slova smyslu. Můžeme vyzdvihnout některé obecné charakteristiky jejich pracovní činnosti, které to potvrzují:

- Předmětem činnosti zprostředkovatele je obecně nabídka a zprostředkování produktů MPSS, a.s. klientům v rámci svěřeného teritoria. Kontakt s klientem se uskutečňuje zpravidla v kanceláři hrazené plně nebo částečně MPSS, a.s., zároveň vybavení kanceláře včetně počítačů a další techniky je zajišťováno ze strany „zaměstnavatele“.
- Odměnou za zprostředkování obchodu je provize, která je vyplácena vždy za uplynulý měsíc celkem jako jednorázová výplata.
- Organizační struktura prodejní sítě má prvky podřízenosti a nadřízenosti a z nich vyplývají určité povinnosti zprostředkovatelů, nejen v rámci prodejní sítě ale také v rámci komplexní struktury celé MPSS, a.s.
- V rámci prodejní struktury existuje kariérní žebříček. Jedná se buď o postup na nadřazenou pozici, nebo o postup v rámci provizního ohodnocení.
- Podpora prodeje je zajišťována z převážné části z prostředků MPSS, a.s a je společností také organizována a kontrolována.

Stejně jako ve většině případů zaměstnaneckého poměru, mají i zprostředkovatelé v MPSS, a.s. možnost určitého kariérního postupu. Pro některé pozice je jednoznačným kritériem splnění výkonnostních cílů a zařazení do pozice je pak automatické. U vyšších pozic je potřeba absolvovat výběrové řízení, zpravidla konané formou Assessment centra.

Kariéra zprostředkovatele může být utvářena postupem na vyšší pozici ve struktuře, ale zároveň může při splnění výkonnostních kritérií získat vyšší procentuální provizní ohodnocení, bez ohledu na svou pozici v kariérním žebříčku. Nicméně postup v rámci pozice probíhá paralelně s postupem v provizním systému.

### 3.2.2. Pozice ve struktuře prodejní sítě

- **PORADCE**

Nejnižší, základní pozice ve struktuře, na níž je zařazen každý nově přijatý zprostředkovatel. Nemá žádné nadstandardní pravomoci, které vyplývají z popisu dalších pozic.

- **RODINNÝ FINANČNÍ PORADCE** (dále jen RFP)

Jedná se o kmenového zprostředkovatele MPSS, a.s. K zařazení do této pozice musí být ve smluvním vztahu se společností minimálně 6 měsíců a musí splnit výkonnostní kritéria stanovená vnitřní směrnici. Zařazení do pozice se uskutečňuje hromadně vždy k 1.2. každého roku po vyhodnocení výkonu v předchozím kalendářním roce. Podmínkou je, že zprostředkovatel vlastní zmocnění k prodeji všech produktů nabízených MPSS, a.s.

Ze zařazení do této pozice pro zprostředkovatele plyne pravomoc využívat individuální cenotvorbu<sup>1</sup>, možnost účastnit se seminářů, workshopů, možnost spolupodílet se na vývoji produktů a zlepšování procesů. Z titulu pozice má nárok na vlastní portfolio klientů.

Mezi další benefity patří slevy na produkty MPSS a.s. a jejich partnerů, jakými jsou zvýhodněné vedení účtu, výhodnější sazby úvěrů, slevy na pojistném a další. Zároveň vzniká nárok na poskytnutí určitých kancelářských potřeb z prostředků společnosti.

- **GENERÁLNÍ REPREZENTANT** (dále jen GR)

Vyšší úroveň dosažitelná v rámci prodejní sítě podle výkonnostních kritérií. Výkon zprostředkovatele musí splňovat přísnější kritéria než pro pozici RPF. Smluvní vztah s MPSS,

---

<sup>1</sup> Možnost poskytnout klientovi slevu z úrokové sazby poskytovaného úvěru



a.s. musí trvat minimálně 2 roky. Zařazení do pozice probíhá stejně jako u pozice RFP vždy k 1.2. kalendářního roku a ostatní podmínky jsou také totožné.

Kromě pravomocí uvedených u předchozí pozice, má generální reprezentant navíc některé kompetence při jednání s klienty partnerů<sup>1</sup>

K výhodám, které získává zprostředkovatel na pozici RPF má navíc rozpočet na reklamní předměty, nárok na rozvojové školení na míru a je zařazen do atraktivních motivačních soutěží pořádaných centrálou MPSS, a.s.

- **OBCHODNÍ MANAŽER** (dále jen OM)

Zvláštní pozice ve struktuře prodejní sítě, která se více podobá zaměstnaneckému poměru, ačkoliv zprostředkovatel má stejně jako ostatní uzavřenu mandátní smlouvu. Jeho úkolem je řízení prodeje a aktivit v oblasti, nábor nováčků a trénink nováčků (training on-the-job), zástup oblastního ředitele, pokud je to potřeba. Pochopitelně má pravomoc nabízet produkty MPSS, a.s. a partnerů stejně jako další zprostředkovatelé, tato aktivita je však v jeho náplni pouze sekundární.

Pro ustanovení do této pozice není rozhodující výkon ani délka smluvního vztahu. Na pozici se vypisuje výběrové řízení a to se koná formou assessment centra.

V rámci jedné oblasti mohou tuto činnost vykonávat maximálně dva obchodní manažeři, ale také nemusí být ani jeden. Závisí to na počtu kmenových poradců (RFP a GR), kteří v oblasti působí. Je-li v oblasti minimálně 5 zprostředkovatelů na pozici RFP nebo GR, má nárok na jednoho obchodního manažera, je-li jich minimálně 10, pak má nárok na manažery dva.

Odměňování oblastního manažera je již závislé zejména na produkci celé oblasti, ne už tolik na jeho vlastním výkonu v prodeji produktů.

- **OBLASTNÍ ŘEDITEL** (dále jen OŘ)

Jedná se o první ryze manažerskou pozici ve struktuře prodejní sítě. Jmenování se koná zpravidla také formou assessment centra. Každou oblast má na starosti jeden oblastní ředitel. Dle popisu pracovní pozice zodpovídají kromě jiného zejména za:

- řízení a péči o zprostředkovatele, kteří jsou mu podřízeni,

---

<sup>1</sup> Partneri MPSS, a.s. jsou zejména Komerční banka, a.s., její hlavní akcionář, a dále Penzijní fond Komerční banky, a.s., Komerční pojišťovna a.s. a pojišťovna Allianz, a.s.

- vytváření kvalitního prodejního týmu v oblasti, iniciování náborových opatření pro nové zprostředkovatele, jejich vybírání a přijímání, uvádění do „terénu“ a zajištění jejich rozvoje a doškolování (profesionalizace),
- odpovědnost za obrat v oblasti, neustálé a kontinuální rozšiřování klientské základny MPSS a docílení dohodnutých výsledků obratu při prodeji produktů, stanovení kvantifikovaných cílů a termínů pro zprostředkovatele, motivace k dosažení výsledků,
- odpovědnost za tržní potenciál obyvatel v oblasti, odpovědnost za kvalitu obchodů jím zpracovaných a zpracovaných prodejní sítí oblasti,
- přijímání opatření pro odstranění chybivosti a nedostatků ve zprostředkovaných obchodech oblasti a aktivní se podílení na jejich realizaci.

Stejně jako oblastní manažer, je i oblastní ředitel odměňován na základě výkonu celé oblasti, dle kritérií stanovených provizním řádem.

#### • **REGIONÁLNÍ ŘEDITEL** (dále jen RŘ)

Nejvyšší pozice ve struktuře prodejní sítě. Výběr se rovněž koná formou assessment centra. Každý region má na starosti jeden oblastní ředitel, jemuž jsou podřízeni oblastní ředitelé ve svěřených oblastech. Zprostředkovatel zaměřený výhradně na budování týmů, rozvoj svěřeného regionu a řízení prodeje produktů v nabídce MPSS a aktivit v daném regionu. Je součástí obchodního managementu MPSS, a.s..

Stejně jako u předchozích pozic, i zde je odměňování stanoveno na základě výkonu celého regionu, dle kritérií stanovených provizním řádem.

Jak již bylo zmíněno, jiným způsobem označení kariéry zprostředkovatele prodejní sítě je jeho postup v rámci provizního ohodnocení. To se pro prodej dvou produktů (stavebního spoření a úvěrů MPSS, a.s.) odvíjí od objemu zprostředkovaných obchodů v uplynulých 6-ti měsících. Toto období je plovoucí a zařazení do provizní kategorie se vyhodnocuje automaticky každý měsíc.

Koeficient základní provize za zprostředkování smlouvy o stavebním spoření i za zprostředkování úvěrové smlouvy je pro pozici poradce v kategorii GR a RFP stanoven v intervalu 0,5%-1,0% dle výkonnostních podmínek uvedených v provizním řádu MPSS, a.s. Zprostředkovatel může mít pro tyto produkty různé provizní koeficienty v závislosti na tom, na který produkt se specializuje nebo je v jeho prodeji úspěšnější.

## 4. **Analýza procesu zabezpečování lidských zdrojů**

### 4.1. **Získávání a výběr zprostředkovatelů**

Činnost zprostředkovatele je pro stavební spořitelnu klíčová. Jsou tzv. v první linii při kontaktu s klientem. Oni jsou ti, kteří s klientem navazují první kontakt, komunikují, radí a především uzavírají návrh smlouvy. Ať už se jedná o stavební spoření, úvěr nebo komplementární produkt některého z partnerů.

Jak již bylo zmíněno, zprostředkovatelé jsou odměňováni přímo úměrně svému výkonu, tedy nemají fixní plat a záleží jen na nich, kolik si v daném měsíci vydělají. Ačkoliv uzavření jediné smlouvy zprostředkovateli nepřinese dostatečný měsíční výdělek, pro stavební spořitelnu vždy znamená určitý úspěch v tom, že získala nového klienta, pro něž má připravenou řadu dalších produktů do budoucna. A každý klient se počítá, zvláště pokud spořitelnu doporučí svým známým a přátelům.

Z výše uvedeného plyne, že stavební spořitelna věnuje náboru nových zprostředkovatelů velkou pozornost a jedná se o neustálý proces. Cílem je samozřejmě získat takové lidi, kteří budou schopni reprezentovat spořitelnu dlouhodobě a s maximálními výsledky. To se však ne vždy daří a náklady investované do získání a výběru pak byly investicí špatnou.

#### 4.1.1. **Zdroje získávání zprostředkovatelů**

**Vnější zdroje** jsou v náboru nových zprostředkovatelů klíčové. Regionální centra mají ve volbě konkrétního zdroje autonomie a vlastní finanční zdroje, takže se způsob získávání pracovníků může v jednotlivých regionech lišit. Převládá však využívání inzerce na webových stránkách společnosti, dále pak na pracovních serverech typu job.cz a prace.cz a občas také inzerce v místních novinách. Nezřídka bývají s nabídkou spolupráce osloveni také klienti společnosti, případně jsou osobně kontaktovány osoby, které se na obchodu jinak podílejí, nejčastěji pracovníci realitních kanceláří.

**Vnitřní zdroje** jsou významné zejména pro získávání zprostředkovatelů na pozice oblastního nebo regionálního ředitele a také na pozici obchodního manažera. Zpravidla jsou však využity i zdroje vnější, s tím, že neúspěšným kandidátům na uvedené manažerské pozice je nabídnuta standardní pozice poradce. Za využití vnitřních zdrojů můžeme považovat také situaci, kdy je z organizačních či jiných důvodů propuštěn zaměstnanec společnosti.

Vzhledem k tomu, že zpravidla zná dobře nabízené produkty i procesy ve firmě, není neobvyklé že pokračuje ve své kariéře v prodejní síti na pozici poradce.

#### 4.1.2. Nabídka pracovního místa

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, nejčastější formou, kterou společnost nabízí pracovní místo zprostředkovatele je inzerát. Obvykle je pozice v nabídce pracovního místa nazvána „bankovní a hypoteční poradce“ nebo „bankovní poradce“, vždy se specifikací místa působnosti<sup>1</sup>. Text inzerátu je pro tyto pozice vždy stejný, liší si tedy pouze tím, že je uvedeno město, ve kterém bude zájemce pracovat. Znění inzerátu v době zpracování této diplomové práce je v příloze č. 1

Inzerát je zadáván podle aktuálních potřeb regionu, po dohodě regionálního ředitele a jeho oblastních ředitelů. Nejčastěji je zadávána na internetové stránky společnosti a zároveň na pracovní server [www.sprace.cz](http://www.sprace.cz). Jakýkoliv jiný inzertní kanál či jiné znění inzerátu musí být konzultováno a schváleno kompetentním pracovníkem oddělení marketingu na centrále společnosti.

#### 4.1.3. Výběr nových zprostředkovatelů

Ať už je uchazeč o práci osloven prostřednictvím inzerce nebo reaguje na osobní jednání z pracovníky MPSS, a.s., vždy je vyzván, aby předložil svůj strukturovaný životopis.

Životopisy uchazeči zasílají na adresu regionálního centra, k rukám asistentky ředitele, která je podle místa bydliště uchazeče předává příslušnému oblastnímu řediteli.

### **Fáze výběru:**

#### **1. vyhodnocení životopisu oblastním ředitelem**

Oblastní ředitel prostuduje přidělené životopisy a provádí první výběr uchazečů. Zpravidla však v této fázi uchazeče ještě neodmítá, za předpokladu že splňují základní podmínky uvedené v inzerátu.

#### **2. telefonický kontakt uchazeče**

Oblastní ředitel uchazeče telefonicky kontaktuje zpravidla jen s informací, že na základě zaslání životopisu byl vybrán k účasti na přijímacím pohovoru a ověří si, zda se

---

<sup>1</sup> Komplettní nabídku všech volných pozic ve společnosti je možno nalézt na [http://mpss.sprace.cz/nabidky-prace/index.fcgi?a=list&firm\\_ID=33914&dir=1](http://mpss.sprace.cz/nabidky-prace/index.fcgi?a=list&firm_ID=33914&dir=1)

pohovoru chce zúčastnit a jeho zájem o práci trvá. Následně o požadavku na přijímací řízení informuje opět asistentku ředitele, která shromáždí požadavky všech oblastních ředitelů a po dohodě s regionálním ředitelem stanoví datum přijímacího řízení. Následně všem uchazečům odesílá písemnou pozvánku na pohovor.

### **3. přijímací pohovor na regionálním centru**

Přijímací pohovor je veden s každým účastníkem individuálně, za přítomnosti regionálního ředitele a příslušného oblastního ředitele. Uchazeč je zejména informován o konkrétní náplni jeho práce, o podmínkách spolupráce, v neposlední řadě je informován o tom, že práce je vykonávána jako živnost a je nutné získat živnostenské oprávnění. Důraz je však kladen na to, aby práce na živnostenský list byla prezentována jako výhoda, nikoliv jako negativum, které by mohlo uchazeče od této práce odradit.

V rámci pohovoru je dále zjišťovány uchazečovy předpoklady pro výkon činnosti zprostředkovatele, neexistence některých dovedností však nevede k odmítnutí uchazeče, jelikož získání zejména prodejních dovedností je předmětem několika povinných školení.

Klíčovými charakteristikami pro přijetí je tak zejména dostatečná motivace uchazeče a ochota absolvovat předepsaná školení a zajistit si vše potřebné k uzavření smluvního vztahu

#### **4.1.4. Kompetence obchodníka**

Ačkoliv je proces výběru nového zprostředkovatele výrazně závislý na manažerech, kteří jej provádějí a může se v jednotlivých regionech lišit, existují pro pozici zprostředkovatele, respektive obchodníka, určité předpoklady, na které by měl být brán ohled.

Hroník (1999) zmapoval důležité schopnosti, vlastnosti a dovednosti pro obchodního reprezentanta. Patří mezi ně:

- drive a tah na bránu, soutěživost a hlad po úspěchu,
- schopnost empatie, odhadu potřeb druhých lidí,
- komunikativnost, dovednost navázat kontakt, druhé povzbuzovat a chválit,
- dovednost být konzervativním i progresivním (umí hrát různé role),
- odolnost vůči stresu, zejména vůči odmítnutí a jiným komplikacím,
- pozitivní myšlení,
- schopnost sebeřízení (sebekázně a zvládání času),
- schopnost improvizace, nápadů, představivosti a hravosti,
- schopnost humoru, schopnost na sebe strhnout pozornost.

Některé z těchto vlastností je možné naučit, některé ne. Již při pohovoru lze některé z těchto vlastností u uchazeče identifikovat nebo ne a předpokládat tak pravděpodobnost úspěchu obchodníka při prodeji.

Hroník (1999) dále uvádí i znaky, které jsou sledovatelné dotazníkem a mohou signalizovat úspěch či neúspěch zprostředkovatele. Zejména objeví-li se markery neúspěchu, je třeba zvláště obezřetně zkoumat, zda mají jiné, obzvláště přesvědčivé schopnosti či dovednosti, kvůli nimž stojí za to riskovat:

**Markery neúspěchu obchodníka:**

- Věk nižší než 23 let.
- Manželka je na mateřské a mají dítě či děti do 4 let věku
- Další rizikové markery:
  - o Pracoval už jako prodejce, ale méně než 1 rok.
  - o Má jiný podstatný zdroj příjmů.
  - o Není hlavním živitelem rodiny.

**Markery úspěchu obchodníka:**

- Věk nad 25 let
- Všestranné zájmy
- Při pohovoru odpovídá nejen na co je tázán, vždy něco přidá, sám se ptá.

#### **4.2. Přijímání a orientace zprostředkovatelů**

##### **4.2.1. Vstupní seminář**

Ve vybrané stavební spořitelně existuje již velmi dlouho tzv. „vstupní seminář“, který plní úlohu prvotního seznámení zprostředkovatele se společností, jejími produkty, náplní a způsobem práce zprostředkovatele, kariérním žebříčkem, provizním ohodnocením a dalšími důležitými informacemi, které by měli nově příchozí poradci získat ještě před podpisem mandátní smlouvy.

Vstupní školení je celodenní a je rozděleno na dvě části. Dopolední část vede zpravidla regionální ředitel, někdy také ve spolupráci s některým oblastním ředitelem a i když je součástí také předání rozličných faktických informací o společnosti, slouží zejména k motivaci zprostředkovatelů, k jejich povzbuzení a potvrzení správnosti jejich rozhodnutí pracovat pro MPSS, a.s. Odpolední část je vedena zaměstnancem regionálního centra,

prodejním koučem, který účastníky seznámí s hlavním produktem společnosti – stavebním spořením, související státní podporou a způsobem uzavření smlouvy s klientem.

#### 4.2.2. Doklady pro spolupráci - checklist

Pro usnadnění orientace nového zprostředkovatele má stavební spořitelna MPSS, a.s. připraven tzv. „checklist pro nové zprostředkovatele“, který je v plném znění přílohou této diplomové práce. Jeho prvním úkolem je pomoci zprostředkovatelům orientovat se v oblasti dokumentů a formulářů, které si musí obstarat nebo vyplnit k tomu, aby s ním mohla být uzavřena mandátní smlouva. O těchto náležitostech by měl být informován již na vstupním školení a zde by měl také získat odpovědi na své případné dotazy. Mezi doklady, které si musí zájemce o spolupráci opatřit patří:

- **výpis z rejstříku trestů** v době uzavření smluvního vztahu mladší 6-ti měsíců
- **živnostenský list** na předmět podnikání „Zprostředkování obchodu a služeb“<sup>1</sup>
- **fotografie** pasového formátu pro zhotovení průkazu.

Zároveň checklist vyjmenovává všechny směrnice, pokyny a nařízení, se kterými by se měl nový zprostředkovatel seznámit ještě před uzavřením smluvního vztahu. Tyto dokumenty by mu měly být poskytnuty jeho nadřízeným nebo bývají zpravidla součástí prezentace na vstupním školení. Kompletní znění je možno nalézt v příloze č. 2 této práce

V okamžiku, kdy je schopen nový zprostředkovatel předložit výpis z rejstříku trestů, živnostenský list a fotografie, může ve spolupráci s oblastním ředitelem vyplnit poslední potřebnou dokumentaci, a to:

- **Krycí list** – vyplňovány jsou osobní údaje zprostředkovatele, jeho zařazení v prodejní síti, nadřízený oblastní ředitel, číslo prodejního místa pro identifikaci jeho obchodů, bankovní spojení pro výplatu provizí, a také prohlášení o seznámení s dokumenty, jež jsou uvedeny v checklistu v části „Základní seznámení zprostředkovatele“
- **Mandátní smlouva** – smluvní dokument zastřešující spolupráci zprostředkovatele s MPSS, a.s. Znění smlouvy je předtištěno a nelze jej nijak modifikovat, vyplňují se

---

<sup>1</sup> V případě, že zprostředkovatel nepředloží živnostenský list s odpovídajícím předmětem podnikání již s návrhem na uzavření smluvního vztahu, musí tak učinit nejpozději do 3 měsíců od uzavření smluvního vztahu. Do té doby mu však například nebudou zpřístupněny některé aplikace Portálu MPSS a může zprostředkovávat pouze smlouvy o stavebním spoření

pouze osobní údaje. Zprostředkovatel má samozřejmě právo si smlouvu v klidu přečíst a seznámit se řádně s právy a povinnostmi z ní vyplývajícími.

Uvedené dokumenty, tedy mandátní smlouvu ve dvojím vyhotovení, krycí list, živnostenský list, výpis z rejstříku trestů a fotografie předkládá zprostředkovatel nebo jeho nadřízený asistentce regionálního centra. Ta provede kontrolu a dokumenty odesílá k podpisu a evidenci na centrálu MPSS, a.s. v Praze.

Jakmile obdrží zprostředkovatel zpět oboustranně podepsanou mandátní smlouvu, je mu zároveň zpřístupněn Portál Modré Pyramidy a aktivována osobní e-mailová adresa. Ještě před zahájením zprostředkovatelské činnosti je však nový poradce povinen absolvovat na portálu Modré Pyramidy školení tzv. „praní špinavých peněz“, včetně prověření svých znalostí v této oblasti testem formou e-learningu. Školení vychází ze systému vnitřních zásad, postupů a kontrolních opatření k předcházení legalizace výnosů z trestné činnosti, na něž byl poradce stručně upozorněn ještě před podpisem smlouvy.

#### 4.3. **Zpracování nových zprostředkovatelů**

Podepsaná mandátní smlouva opravňuje nového poradce pouze ke zprostředkování smluv o stavebním spoření a základnímu klientskému servisu, jež s těmito smlouvami souvisí. Jakékoliv další produkty se stávají portfolioem poradce až v okamžiku řádného vyškolení a podepsání plné moci k prodeji daného produktu.

Jelikož je cílem celého náborového procesu vždy získat poradce kompetentního k prodeji všech nabízených produktů, již po podepsání mandátní smlouvy je s novým poradcem dohodnuta účast na všech potřebných školeních. Tato jsou realizována prostřednictvím vzdělávacího programu START a proces zapracování je součástí tzv. „Odbytové akademie MPSS“

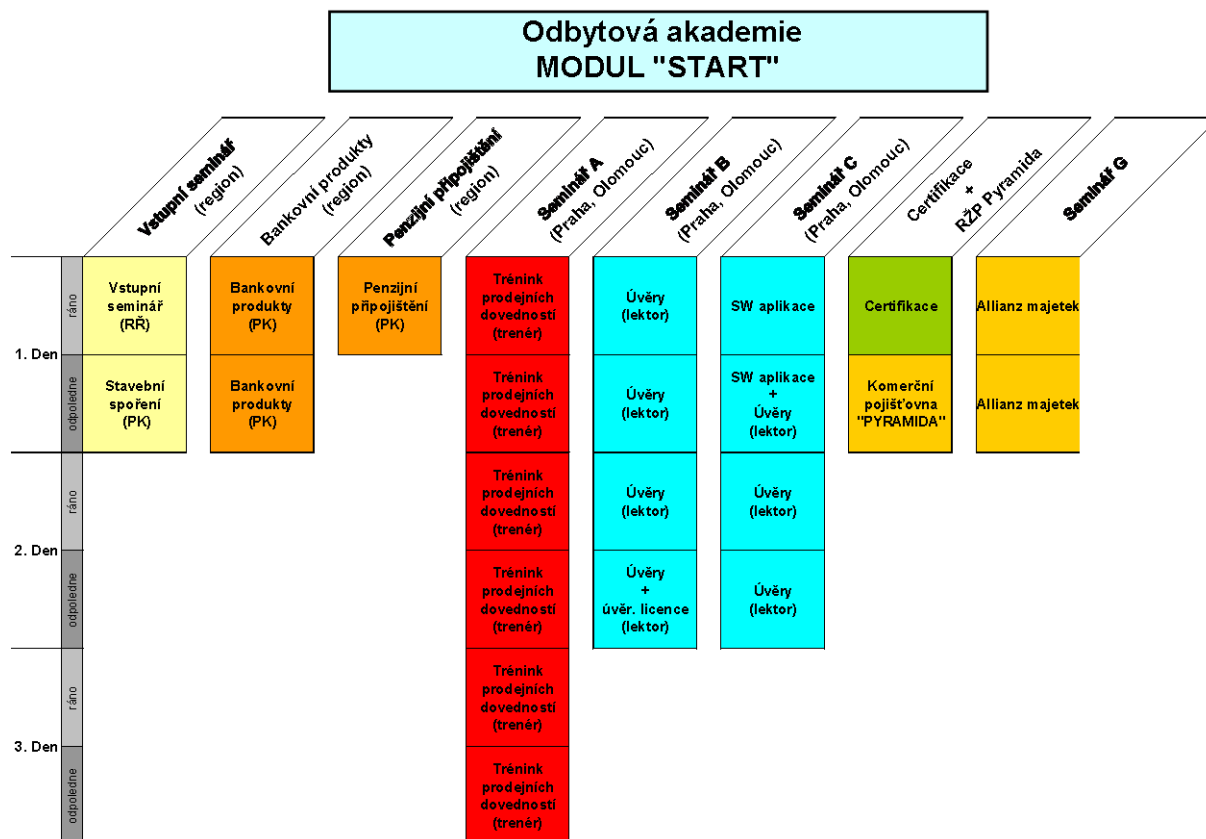
Odbytová akademie je název pro všechny vzdělávací programy společnosti. Nejedná se pouze o první školení pro nové zprostředkovatele, ale také o rozvojová školení pro manažery prodejní sítě a doplňková produktová školení pro pozice RFP a GR.

##### 4.3.1. **Vzdělávací program START**

Jak již bylo zmíněno, vzdělávací program START je určen výhradně pro nové poradce, kteří v převážné většině neznají hlavní ani doplňkové produkty společnosti.



Program je charakterizován diagramem na obrázku 4.1. Jednotlivé fáze jsou předmětem dalšího výkladu.



Obrázek 4.1 Struktura vzdělávacího programu START

### Vstupní seminář

Ačkoliv byl vstupní seminář předmětem výkladu v kapitole 4.2.1 a účast zprostředkovatele na něm probíhá ještě před podpisem mandátní smlouvy, je koncepčně do vzdělávacího programu START zařazen. Je to zejména proto, že vstupní seminář je jakýmsi odrazovým můstkem a jeho součástí je už také produktové školení.

Důležitým průvodcem celým vzdělávacím programem je tzv. „index“. Tento index získává nový poradce již na vstupním semináři a po absolvování jednotlivých školení do něj příslušný lektor potvrzuje účast poradce svým podpisem. Index tak zároveň slouží jako doklad o absolvování předepsaných školení a o možnosti udělit poradci plnou moc k prodeji školeného produktu.

### Bankovní produkty

Toto školení probíhá rovněž v režii regionálního centra, je opět celodenní a školitelem je prodejní kouč. Předmětem výkladu je portfolio produktů Komerční banky, a.s. (dále jen

KB) Jedná se o bankovní produkty, které nejsou komplikované a zprostředkovatel k uzavření obchodu odesílá klienta do některé pobočky KB. Obchod je prostřednictvím interních systémů předjednan a klient se do banky dostaví jen k podpisu smlouvy.

Mezi bankovní produkty se v současnosti řadí zejména Modré konto, Modrá půjčka a Modrá kreditní karta

### Penzijní připojištění

Jedná se o produkt Penzijního fondu Komerční banky, a.s. (dále jen PFKB). Krátké dopolední školení probíhá opět na regionálním centru pod vedením prodejního kouče.

### Seminář A

První z řady seminářů, které jsou organizovány centrálním týmem lektorů a realizují se vždy pro účastníky z více regionů, a to pouze v Praze nebo v Olomouci. Termíny jsou známy zpravidla na období 6 měsíců dopředu a účastníci si mohou vybrat zpravidla ze dvou termínů v měsíci pro Prahu a dvou termínů pro Olomouc. V Praze probíhá školení v prostorách centrály MPSS, v Olomouci pak v hotelu Flora, kde si společnost pronajímá pro tyto účely školící salónek.

Hlavní náplní semináře je naučit účastníky základní prodejní dovednosti související s prodejem produktů spořitelny. Součástí je také motivace účastníků, zejména těch, kteří s prodejem zatím nemají zkušenosti. Intenzivní školení trvá 3 dny, účastníkům je v místě konání plně hrazeno ubytování.

Celé školení je vedeno trenérem prodejních dovedností, který je zaměstnancem společnosti a je členem centrálního školícího týmu.

### Seminář B

Klíčový seminář k získání kompetencí k prodeji úvěrů. Seminář je realizován cca 14 dní po semináři A. Účastníci se opět setkají hromadně v Praze nebo Olomouci. Odpadá však, až na výjimky, pronájem salónku v hotelu, jelikož pro tyto účely jsou vyhrazeny školící prostory na regionálním centru společnosti v Olomouci. Školení je dvoudenní a účastníkům je opět plně hrazeno ubytování v místě konání.

Úvěry jsou jedním z nejdůležitějších produktů MPSS, a.s. a společnost jich nabízí širokou paletu. Poradci se musí naučit všechny podmínky poskytování úvěru, hodnocení bonity klienta, zajištění úvěru, analýzu povinného pojištění, dále pak schopnost vyplnit řádně

všechny potřebné formuláře a sdělit klientovi jak má dále postupovat. To vše vždy s ohledem na potřeby klienta, s cílem nabídnout mu tzv. „úvěr na míru“.

Úvěrové školení probíhá pod vedením lektora produktu, který je zaměstnancem společnosti a je členem centrálního školícího týmu.

Důležitou součástí semináře je závěrečný test, který ověřuje základní úvěrové znalosti účastníků a je podmínkou pro následné udělení plné moci k úvěrovému poradenství. Výsledek testu je rovněž zapisován do účastníkového indexu.

### Seminář C

Tento seminář dále navazuje na seminář B a koná se opět přibližně po 14 dnech.

Seminář C je kombinovaným seminářem, kdy první den je věnován převážně školení softwarových aplikací, které poradce potřebuje pro výkon své práce a na toto školení navazuje další, rozšířené školení úvěrů, které pokračuje druhý den a doplňuje znalosti získané na semináři B. Ubytování účastníků v místě konání je opět plně hrazeno společností.

Místem konání bývá stejně jako u předchozích seminářů Olomouc a Praha. V Praze společnost využívá vlastní prostory, v Olomouci pak na první den školení najímá počítačovou učebnu Univerzity Palackého v Olomouci a druhý den využívá nejčastěji prostory regionálního centra Olomouc.

Seminář C je veden zpravidla dvěma lektory produktu, kde oba jsou členy centrálního školícího týmu, jeden se specializuje na softwarové aplikace a jejich využívání a druhý lektor na úvěrové produkty

Závěr semináře C je patří opět ověřovacímu testu, jehož úspěšné absolvování opravňuje zprostředkovatele k získání osobního ověřovacího razítka a s ním kompetence k ověření podpisu klienta nebo kopie úředního dokumentu pro potřeby MPSS, a.s.

### Certifikace + RŽP Pyramida

V souladu se Zákonem č. 38/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, se MPSS, a.s registrovala na pozici pojišťovacího agenta (dále jen PA) a zprostředkovatelé, kteří hodlají provozovat zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví jsou povinni se registrovat jako podřízení pojišťovací zprostředkovatelé (dále jen PPZ). Poradci musí vyčkat s podnikáním až po zápisu okamžiku provedení zápisu do registru ČNB.

Součástí žádosti o registraci, kterou pro PPZ zajišťuje MPSS, a.s. je kromě jiných náležitostí také doklad o absolvování odborného studia (studium na střední či vysoké škole

zaměřené na problematiku pojišťovnictví, finančních služeb a s tím souvisejících oblastí např. právní). V případě, že zprostředkovatel toto vzdělání nemá, absolvuje tzv. „certifikaci“ a získá osvědčení o základním kvalifikačním stupni odborné způsobilosti, jež odborné vzdělání nahradí.

Certifikaci zajišťuje pro zprostředkovatele zaměstnanec centrály a koná se opět na dvou místech, v Praze nebo v Olomouci. Využívány jsou vlastní prostory společnosti na centrále nebo na regionálním centru. Proces testování trvá přibližně dvě hodiny, účastníci v této době absolvují písemný test.<sup>1</sup> Po úspěšném složení testu je účastníkům vystaven certifikát, který je pak součástí žádosti o registraci

Po absolvování certifikace se zprostředkovatelé na stejném místě účastní ještě školení na Rizikové životní pojištění Pyramida, které je klientům nabízeno jako doplňkový produkt k úvěru. Jedná se o první školení v rámci programu, které je plně v kompetenci partnera MPSS, a.s., v tomto případě se jedná o Komerční pojišťovnu, a.s.

#### Seminář E

Poslední školení, které nový zprostředkovatel absolvuje v rámci vzdělávacího programu START. Jednodenní školení na produkty Allianz pojišťovny, a.s. je stejně jako školení rizikového životního pojištění vedeno lektorem partnera.

Pro potřeby tohoto školení jsou opět využívány vlastní prostory společnosti v Praze nebo Olomouci.

#### 4.3.2. Trénink „on the job“

Ačkoliv je vzdělávací program START v procesu zapracování základním stavebním prvkem znalostí a dovedností nově přijatých zprostředkovatelů, klíčovou roli v jejich adaptaci a zaškolení hraje trénink přímo v při výkonu jejich činnosti.

Úlohu mentorů, koučů a poradců mezi jednotlivými bloky školení programu START, a také po jeho ukončení, sehrávají jak zaměstnanecké pozice, tak pozice v prodejní síti.

#### **Obchodní manažer**

Z popisu pracovní pozice obchodního manažera jednoznačně vyplývá skutečnost, že hraje v zapracování nového zprostředkovatele nejdůležitější roli. Na prvním místě je uvedena

---

<sup>1</sup> Otázky na test z odborné způsobilosti lze najít na stránkách České asociace pojišťoven -

<http://www.cap.cz/Item.aspx?item=Zkou%c5%a1ky+odborn%c3%a9+zp%c5%afsobilosti&typ=HTML>

odpovědnost za vytváření a rozvoj sítě zprostředkovatelů. Do této oblasti pak dle popisu pozice spadá kromě vybírání, přijímání a informování nových zprostředkovatelů také odpovědnost za **vytváření kvalitního prodejního týmu v oblasti, uvádění nových zprostředkovatelů do „terénu“ a zajištění jejich rozvoje a doškolení (profesionalizace).**

Obchodní manažer tak pomáhá nováčkovi při jeho prvních kontaktech s klienty, ať už se uskutečňují v kanceláři nebo u klientů doma. Má být oporou v prvních měsících zaškolování, kdy znalost produktu nováčkem není ještě úplně dokonalá a pomáhá překonat počáteční obavy ze styku a komunikací s klientem. Obchodní manažer by měl kontrolovat proces zaškolování, účast nováčka a to že pochopil školenou látku jednotlivých bloků vzdělávacího programu. Zároveň s ním nejlépe denně konzultuje jeho schůzky nebo telefonáty a plánuje aktivity na další dny.

### **Oblastní ředitel**

V oblasti náboru a zapracování nových zprostředkovatelů uvádí popis pozice oblastního ředitele stejné formulace, jako je tomu u obchodního manažera. Zejména pak oblastní ředitel zastává tyto činnosti v oblastech, kde není dostatek zprostředkovatelů na pozici RFP a GR a oblast tak nemá nárok na obsazení pozice obchodního manažera (viz kapitola 3.2.2). Naopak, má-li oblast 2 obchodní manažery, oblastní ředitel soustředí svou pozornost spíše na vedení a koordinování těchto činností než přímo na osobní účast v procesu zapracování nováčka.

### **Prodejní kouč**

Prodejní kouč je zaměstnancem společnosti a jeho pracovištěm je regionální centrum. Každý region má jednoho prodejního kouče, který jednak plní funkci lektora produktu v úvodu vzdělávacího programu, ale zároveň se podílí na průběžném „koučování“ všech zprostředkovatelů prodejní sítě regionu, zejména však těch nových.

Prodejní kouč se pravidelně účastní porad na oblastech, předává na nich informace z centrály společnosti, prezentuje produktové změny, prodejní akce, marketingové kampaně a podobně. Zároveň zodpovídá dotazy zprostředkovatelů, řeší složitější úvěrové případy a řeší nestandardní obchody s nadřízenými. Na svém pracovišti pak působí jako konzultant, poradce a kouč a poskytuje případné individuální školení dle potřeb oblasti nebo regionu.

## **Úvěrový kouč**

Stejně jako prodejní kouč, je i úvěrový kouč zaměstnancem regionu a má své pracoviště na regionálním centru. Znalosti prodejního kouče by měly zahrnovat kompletní produktové portfolio společnosti, avšak v oblasti úvěrů často konzultuje své pracovní aktivity s úvěrovým koučem. Úvěrový kouč je naopak odborníkem pouze na úvěry a ačkoliv není v přímém kontaktu se zprostředkovateli, kontroluje a vyřizuje většinu úvěrových žádostí regionu. Má tak mnohem obsáhlejší a podrobnější znalosti.

Náplní práce úvěrového kouče není ani tak „koučování“ zprostředkovatelů, jako spíše podpora prodejního kouče a občasná účast při konzultaci složitějších obchodů.

### **4.4. Náklady na získávání a zapracování zprostředkovatelů**

Pro kalkulaci celkových nákladů na získání a zapracování zprostředkovatelů budu vycházet zejména z údajů poskytnutých mi stavební spořitelnou, v ostatních případech provedu vlastní průzkum nákladů nebo použiji subjektivní odhad.

#### **4.4.1. Náklady za získávání a výběr**

Z typu smluvního vztahu, který společnost se zprostředkovateli uzavírá, vyplývá určitá volnost zprostředkovatele v rozhodování o tom, jakého školení se účastní nebo ne. Ačkoliv je vzdělávací program START plánován jako kontinuální a očekává se, že nováček tento program celý absoluuje, nezřídka se stane, že ještě v průběhu vzdělávacího cyklu dojde k ukončení mandátní smlouvy dohodou nebo se zprostředkovatel rozhodne, že další produkty do svého portfolia zařadit nechce.

Na základě odhadu kompetentních osob společnosti bylo definováno, že úvodních školení se zpravidla účastní 15-20 osob, ale řádně jej dokončí jen 7-10 osob. Aby bylo možno stanovit průměrné náklady na získání a zapracování jednoho zprostředkovatele, rozhodla jsem se tyto hodnoty zprůměrovat. Pro zjednodušení tak budu předpokládat, že výběrového řízení se bude účastnit 20 osob, následně uzavře smlouvu s MPSS, a.s. 15 osob a kompletní vzdělávací program absoluuje 10 osob.

DRUH NÁKLADŮ	ZPŮSOB VÝPOČTU		HODNOTA/ CENA
Náklady na nabídku pracovního místa			
- inzerce na stránkách <a href="http://www.sprace.cz">www.sprace.cz</a>	600 Kč/měsíc		600 Kč
- mzdové náklady asistentky na zadání inzerce <sup>1</sup>	30 minut, 176 Kč/hod		88 Kč
Náklady na výběrové řízení			
- mzdové náklady asistentky na třídění životopisů	30 minut, 176 Kč/hod		88 Kč
- občerstvení účastníků	20 Kč/osobu	20 osob	400 Kč
- mzdové náklady asistentky na uvádění, komunikaci a další činnosti související s výběrovým řízením	10 min/osobu, 176 Kč/hod	20 osob	587 Kč
CELKEM			1763 Kč

Tabulka 4.1 Náklady na získávání a výběr (vlastní zpracování)

#### 4.4.2. Náklady na orientaci zprostředkovatelů

Do tabulky 2.3, která shrnuje náklady na orientaci zprostředkovatelů, jsou zahrnuty výdaje spojené s uzavřením mandátní smlouvy a zejména náklady na seznámení zprostředkovatelů s jejich pracovní činností.

DRUH NÁKLADŮ	ZPŮSOB VÝPOČTU		HODNOTA/ CENA
Náklady na uvádění pracovníka do organizace			
- spotřeba materiálu pro uzavření smluvního vztahu (2x mandátní smlouva + krycí list) – celkem 10 stran	10 x 2 Kč na stránku <sup>2</sup>	15 osob	300 Kč

<sup>1</sup> Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3109-09>, tabulka A1, nižší administrativní pracovníci, průměrná hrubá mzda 21009 Kč/měs, rok 2008. Celkové mzdové náklady = 21009 \* 1,34 / 20 dny / 8 hodinami = 176 Kč

<sup>2</sup> Zdroj kalkulace [http://www.hp.com/sbso/productivity/color/print\\_cost\\_calc.html](http://www.hp.com/sbso/productivity/color/print_cost_calc.html), náklad na stránku průměrně 0,1USD. Po převodu na CZK to činí cca 2 Kč na stránku.

- mzdové náklady zaměstnance centrály na zaevidování a kontrolu dokumentace a zajištění podpisu mandátní smlouvy	60 min./osobu, 176 Kč/hod.	15 osob	2640 Kč
<b>Vstupní seminář</b>			
- občerstvení účastníků	40 Kč /osobu	15 osob	600 Kč
- mzdové náklady asistentky na přípravu občerstvení a školicích materiálů	60 min, 176 Kč/hod.		176 Kč
- mzdové náklady prodejního kouče <sup>1</sup> (odpolední produktová část semináře)	4 hod, 240Kč/hod		960 Kč
<b>CELKEM</b>			<b>4 676 Kč</b>

**Tabulka 4.2. Náklady na orientaci zprostředkovatelů (vlastní zpracování)**

#### 4.4.3. Náklady na zapracování zprostředkovatelů

Do této kategorie nákladů byly zařazeny veškeré aktivity vyplývající ze vzdělávacího programu START. Náklady jsou definovány pro jednotlivé bloky školení.

DRUH NÁKLADŮ	ZPŮSOB VÝPOČTU		HODNOTA/ CENA
Školení bankovní produkty			
- mzdové náklady lektora (prodejního kouče)	8 hod, 240Kč/hod		1920 Kč
- občerstvení účastníků	40 Kč /osobu	10 osob	400 Kč
- mzdové náklady asistentky na přípravu občerstvení a školicích materiálů	60 min, 176 Kč/hod.		176 Kč
- spotřeba materiálu a tisk učebních textů	10 stran textu, 2 Kč/ stránku	10 osob	200 Kč
Školení penzijní připojištění			
- mzdové náklady lektora (prodejního kouče)	4 hod, 240Kč/hod		960 Kč

<sup>1</sup> Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3109-09>, tabulka A1, techničtí, zdravotničtí, pedagogičtí pracovníci, průměrná hrubá mzda 28592 Kč/měs, rok 2008. Celkové mzdové náklady = 28592 \* 1,34 /20 dny /8 hodinami = 240 Kč



- občerstvení účastníků	20 Kč /osobu	10 osob	200 Kč
- mzdové náklady asistentky na přípravu občerstvení a školicích materiálů	60 min, 176 Kč/hod.		176 Kč
- spotřeba materiálu a tisk učebních textů	10 stran textu, 2 Kč/ stránku	10 osob	200 Kč
<b>Seminář A</b>			
- mzdové náklady trenéra prodejních dovedností	3 dny x 8 hod, 240Kč/hod		5760 Kč
- ubytování <sup>1</sup> lektora	1000 Kč/noc, 2 noci		2000 Kč
- náhrada stravného <sup>2</sup> lektora	150 Kč/ den, 3 dny		450 Kč
- cestovní náklady (služební vůz)	2x300 km, prům.spotřeba 7l/100km, cena pohonných hmot 30 Kč/litr, amortizace 3,9 Kč/km		2880 Kč
- občerstvení účastníků	40 Kč /osobu/den, 3 dny	10 osob	1200 Kč
- ubytování účastníků	Cca 1500 Kč / 2 osoby za noc, 2 noci	10 osob	15000 Kč
- spotřeba materiálu a tisk učebních textů	30 stran textu, 2 Kč/stránku	10 osob	600 Kč
- pronájem školící místnosti	500 Kč/4hodiny, celkem 24 hodin		3000 Kč
<b>Seminář B</b>			
- mzdové náklady lektora	2 dny x 8 hod, 240Kč/hod		3840 Kč
- ubytování lektora	1000 Kč/noc, 1 noc		1000 Kč
- náhrada stravného lektora	150 Kč/ den, 2 dny		300 Kč

<sup>1</sup> Pro potřeby kalkulace byl použit ceník hotelu Flora Olomouc. Zdroj:

<http://www.hotelflora.cz/index.php?pool=cenikubytovani&mpos=10>

<sup>2</sup> Stravné a cestovní náhrady na rok 2010. Zdroj:

[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?kam=zakon&c=462/2009](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=462/2009)

- cestovní náklady (služební vůz)	2x300 km, prům.spotřeba 7l/100km, cena pohonných hmot 30 Kč/litr, amortizace 3,9 Kč/km		2880 Kč
- občerstvení účastníků	40 Kč /osobu/den, 2 dny	10 osob	800 Kč
- ubytování účastníků	cca 1500 Kč / 2 osoby, 1 noc	10 osob	7500 Kč
- spotřeba materiálu a tisk učebních textů	30 stran textu, 2 Kč/ stránku	10 osob	600 Kč
<b>Seminář C</b>			
- mzdové náklady lektora	2 dny x 8 hod, 240Kč/hod		3840 Kč
- ubytování lektora	1000 Kč/noc, 1 noc		1000 Kč
- náhrada stravného lektora	150 Kč/ den, 2 dny		300 Kč
- cestovní náklady (služební vůz)	2x300 km, prům.spotřeba 7l/100km, cena benzínu 30 Kč/litr, amortizace 3,9 Kč/km		2880 Kč
- občerstvení účastníků	40 Kč osobu/den, 2 dny	10 osob	800 Kč
- ubytování účastníků	Cca 1500 Kč / 2 osoby, 1 noc	10 osob	7500 Kč
- spotřeba materiálu a tisk učebních textů	30 stran textu, 2 Kč/ stránku	10 osob	600 Kč
<b>Certifikace + RŽP Pyramida</b>			
- mzdové náklady lektora certifikace	2 hodiny, 240Kč/hod		480 Kč
- náhrada stravného lektora	150 Kč/ den		150 Kč
- cestovní náklady (služební vůz)	2x300 km, prům.spotřeba 7l/100km, cena pohonných hmot 30 Kč/litr, amortizace 3,9 Kč/km		2880 Kč

- občerstvení účastníků	20 Kč /osobu	10 osob	200 Kč
- spotřeba materiálu a tisk učebních textů	5 stran testu, 2 Kč/ stránku	10 osob	100 Kč
<i>Školení RŽP Pyramida hrazeno Komerční pojišťovnou a.s.</i>			
<i>Školení Allianz majetek hrazeno Allianz a.s.</i>			
<b>CELKEM</b>			<b>72772 Kč</b>

**Tabulka 4.3. Náklady na zapracování a vyškolení zprostředkovatelů (vlastní zapracování)**

Rekapitulace nákladů:

Náklady na získávání a výběr	1763 Kč
Náklady na orientaci	4 676 Kč
Náklady na zapracování	72772 Kč
<b>Celkové náklady na získávání a zapracování 10 zprostředkovatelů</b>	<b>79211 Kč</b>

**Tabulka 4.4. Celkové náklady**

Z tabulky 4.4. vyplývá, že průměrné celkové náklady na získání a zapracování 10 zprostředkovatelů činí téměř 80.000 Kč. Přesně lze pak náklad vyčíslit na jednoho zprostředkovatele ve výši **7.921 Kč**.

V oboru, jakým je bankovníctví a pojišťovnictví lze na druhou stranu jen těžko kvantifikovat přínos, který zprostředkovatel společnosti přinese a porovnat tak vložené náklady s výnosy. Poradce může získat pro spořitelnu třeba jen jediného klienta, ale pokud tento uzavře úvěrovou smlouvu na vysokou cílovou částku a splácí společnosti několik let úroky, jistě můžeme takovýto obchod a poradce hodnotit jako úspěšné a návratnost vložené investice považovat za jistou. Naopak úvěrová smlouva s klientem, jež má velmi špatnou platební morálku, může společnosti přinést další náklady spojené s vymáháním dluhu.

Na tomto místě však můžeme jednoznačně vyčíslit náklady, které byly vynaloženy na získání zprostředkovatelů, jež neuzavřeli žádnou smlouvu a bezesporu je tak jejich přínos pro společnost nulový.

Tabulka 4.5. ukazuje výsledky v náboru za období leden 2009 – září 2009. Pro každý měsíc je uveden kromě celkového počtu přijatých zprostředkovatelů také počet těch, kteří po dobu svého působení v MPSS, a.s. neuzavřeli ani jednu smlouvu. Mandátní smlouva již byla u všech těchto lidí vypovězena.

	přijato celkem	nulová produkce	náklady Kč
leden 2009	27	3	23 763
únor 2009	63	20	158 420
březen 2009	92	26	205 946
duben 2009	74	11	87 131
květen 2009	60	20	158 420
červen 2009	72	20	158 420
červenec 2009	82	29	229 709
srpen 2009	40	21	166 341
září 2009	32	9	71 289
<b>Celkem za období</b>			<b>1 259 439</b>

Tabulka 4.5 Náklady na získání zprostředkovatelů bez výkonu

Ačkoliv se částka 7.921 Kč může zdát jako poměrně nízká, v celkovém měřítku, vyjádřená kumulativně za určité období již znamená nemalé finanční prostředky, které mohly být vynaloženy lépe. Měsíčně se v průměru jedná o 100 – 150 tisíc Kč.

#### 4.5. Výsledky v získávání zprostředkovatelů

##### 4.5.1. Odchody zprostředkovatelů

Pro analýzu míry odchodů zprostředkovatelů ze stavební spořitelny jsem využila dva ukazatele z kapitoly 2.6.1. Jedná se o míru odchodů a index přežití.

Kvartál	Průměrný počet zprostředkovatelů	Počet zprostředkovatelů, kteří v daném období odešli	Míra odchodů
3.kvartál 2008	1336	104	8%
4.kvartál 2008	1439	76	5%
1.kvartál 2009	1438	177	12%
2.kvartál 2009	1507	151	10%
Průměrná míra odchodů			9%

Tabulka 4.6. Míra odchodů zprostředkovatelů (vlastní zpracování)

Doporučená míra odchodů bývá uváděná v rozmezí 5-10% a průměrná míra odchodů v ČR je na úrovni 15%.<sup>1</sup> S ohledem na tyto údaje je míra odchodů, jež je zaznamenána v tabulce 4.6. na velmi dobré úrovni.

<sup>1</sup> Zdroj <http://www.podnikatel.cz/aktuality/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/> (2.3.2010)

Měsíc	Přijetí pracovníci	Setrvávající v prodejní síti déle než 6 měsíců	Míra přežití	Setrvávající v prodejní síti déle než 12 měsíců	Míra přežití
X.08	28	25	89%	22	79%
XI.08	30	27	90%	20	67%
XII.08	24	18	75%	15	63%
I.09	23	17	74%	14	61%
II.09	46	38	83%	32	70%
III.09	31	20	65%	15	48%
IV.09	47	31	66%	19	40%
V.09	49	31	63%	26	53%
VI.09	38	24	63%	16	42%
VII.09	63	37	59%	27	43%
VIII.09	64	56	88%	34	53%
IX.09	65	30	46%	22	34%
Průměrná míra			74%		51%

**Tabulka 4.7 Míra přežití zprostředkovatelů (vlastní zpracování)**

Z analýzy míry přežití v tabulce 4.7 vyplývá, že alespoň 6 měsíců setrvává ve společnosti ještě relativně vysoký podíl nově přijatých zprostředkovatelů, průměrně 74%. Déle než rok však zůstává v pracovním poměru už jen 51% nováčků.

Zároveň můžeme pozorovat mírně se zhoršující trend, kdy míra přežití v posledních sledovaných měsících v obou případech výrazně klesá. Příčinu však lze nalézt v důslednějším vyhodnocování výkonnosti nových zprostředkovatelů. Nadřízený oblastní ředitel tak může v případě nulové nebo velmi nízké výkonnosti navrhnout ukončení mandátní smlouvy ze strany MPSS, a.s. Je pouze v jeho kompetenci, zda tuto možnost využívá a je-li k tomu vyzván vedením společnosti. Pak může dojít k určitému zkreslení uvedeného trendu.

Ukazatele míry přežití ani míry odchodů však v případě stavební spořitelny nejsou velmi objektivní. Vzhledem k typu smluvního vztahu totiž může ve společnosti setrávat i člověk, který společnosti přináší jen minimální obraty, což by v případě zaměstnaneckého vztahu jistě vedlo k jeho propuštění. Tyto faktory nemohou být v ukazatelích zohledněny.

#### 4.6. Výzkumné šetření

Tato kapitola je věnována dotazníkovému průzkumu mezi zprostředkovateli MPSS, a.s. a zaměřuje se na zjištění nedostatků, které mohly nastat v průběhu zapracování.

Pro šetření byli vybráni zprostředkovatelé, kteří jsou v okamžiku obdržení dotazníku ve smluvním vztahu s MPSS, a.s. po dobu 4 a 5 měsíců. Tato skupina byla zvolena proto, že by již měla mít absolvovány veškerá předepsaná školení a po této době by již měl být poradce schopen samostatného výkonu své činnosti. Zároveň však může stále hodnotit, jak jeho zapracování probíhalo. Celkem bylo do výzkumu zařazeno 84 zprostředkovatelů.

##### 4.6.1. Příprava a průběh dotazníkového šetření

Sestavený dotazník, jež je přílohou č.3 této diplomové práce, obsahuje celkem 10 otázek. Respondenti mají u 7 otázek na výběr z 3-5 variant odpovědí, u dvou otázek pak volí na škále od 0-5 svou spokojenost s jednotlivými školeními či lektory. Poslední otázka dává prostor pro vlastní vyjádření respondenta.

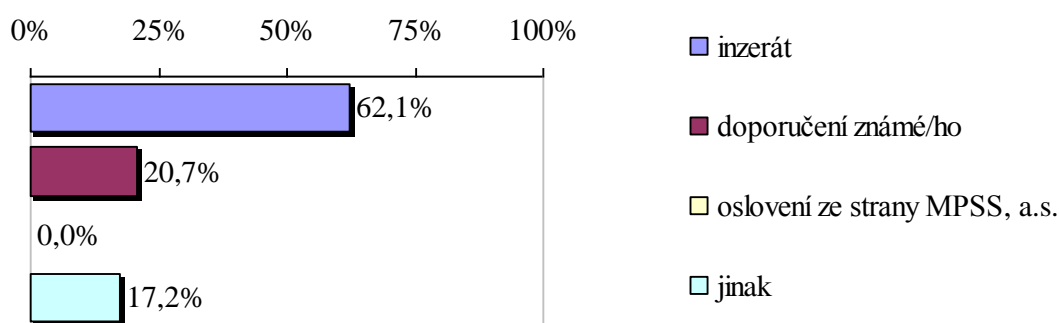
Před samotným šetřením jsem provedla pilotáž s 5-ti respondenty z regionu Ostrava, kteří dotazník zkusili vyplnit. Vzhledem k tomu, že neshledali jeho vyplnění náročné, žádné otázky nepovažovali za nevhodné a celkový čas, který dotazníku museli věnovat byl maximálně 10 minut, rozhodla jsem se přistoupit k vlastnímu odeslání dotazníků vybraným respondentům.

Pro distribuci dotazníku jsem zvolila elektronickou poštu s přílohou, rozeslanou hromadně na firemní e-mailové adresy respondentů. Přestože je povinnost pravidelně si vyzvedávat svou elektronickou poštu zakotvena v krycím listu, který podepisuje zprostředkovatel při uzavírání smluvního vztahu, očekávám, že někteří poradci tak nemusí činit. Pro jiné může být elektronická komunikace složitější a rozhodnou se výzkumu neúčastnit. Návratnost tak pravděpodobně nebude vysoká, ale vzhledem k velkému počtu vybraných respondentů by měla postačit k analýze. Vzhledem k tomu, že respondenti byli vybráni ze všech regionů republiky, byl by jiný způsob distribuce dotazníků velmi náročný a zřejmě i nákladný

#### 4.6.2. Vyhodnocení dotazníků

Ve stanoveném čase jsem zpět získala celkem 29 dotazníků, což činí 34% všech zaslaných dotazníků. Pro vyhodnocení odpovědí jsem zvolila program Microsoft Excel, v němž jsem vytvořila tabulku pro zaznamenání jednotlivých odpovědí respondentů spolu s automatickým vyhodnocením četnosti a procentuelního zastoupení jednotlivých odpovědí. Tabulka je přílohou č. 4 této diplomové práce. Odpovědi na jednotlivé otázky byly následující:

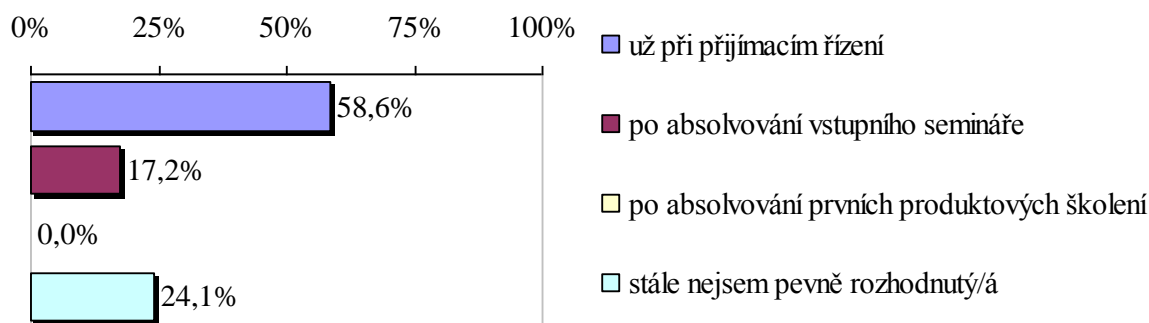
##### 1) Jak jste se dozvěděl/a o práci poradce v MPSS, a.s. ?



Graf 4.1. Rozložení odpovědí na otázku č. 1

Z grafu 4.1. je patrné, že většina respondentů se o práci poradce dozvěděla prostřednictvím inzerátu. Lze tedy usuzovat, že tento způsob získávání pracovníků má uspokojivý efekt. Ani v jednom případě nebyl zprostředkovatel osloven ze strany MPSS, a.s, přestože jsou poradci a manažeři vyzýváni, aby spolupráci nabízeli například spokojeným klientům nebo úspěšným obchodníkům pracujícím v jiných společnostech.

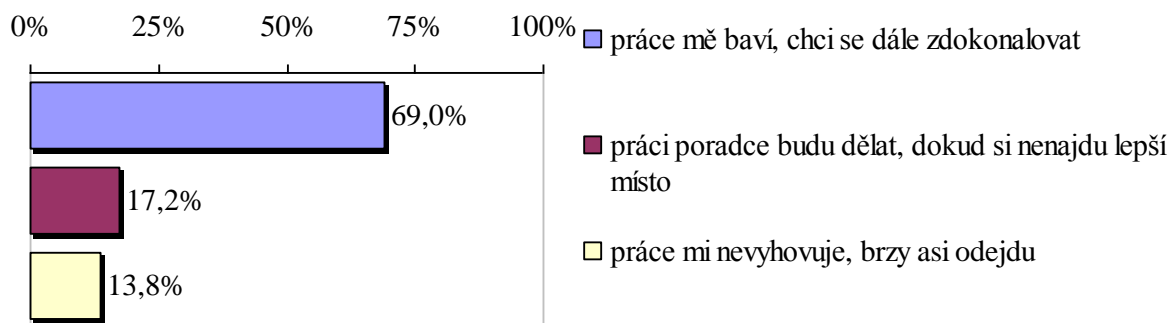
##### 2) Kdy jste se rozhodl/a, že práci poradce pro MPSS, a.s. zkusíte



Graf 4.2. Rozložení odpovědí na otázku č.2

Ačkoliv 58,6% respondentů odpovědělo, že rozhodujícím okamžikem pro to, že budou pracovat pro MPSS, a.s., bylo přijímací řízení, téměř čtvrtina zprostředkovatelů stále ještě neví, zda bude v činnosti poradce pokračovat. Svědčí to sice o poměrně dobré úrovni přijímacího řízení a osob, jež jej vedou, nicméně je jistě nutné zaměřit svou pozornost právě na osoby, jež o práci poradce stále pochybují.

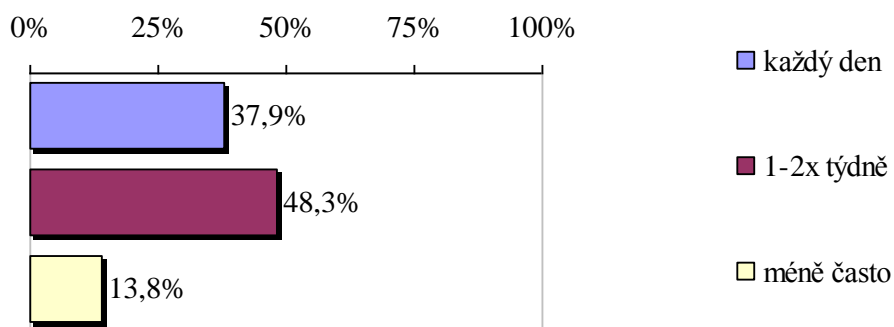
### 3) Jak vidíte svou budoucnost v MPSS, a.s ?



Graf 4.3. Rozložení odpovědí na otázku č.3

Rozložení odpovědí na tuto otázku je zajímavé v tom, že ačkoliv 24,1% respondentů není ještě rozhodnuta pro práci poradce (otázka č.2), pouze 13,8% uvádí, že jim práce nevyhovuje a brzy odejdou. Znamená to, že existují poradci, kteří sice pro práci poradce ještě nejsou rozhodnuti, ale práce je pravděpodobně baví. Důležité pro další motivaci a podporu je skutečnost, že většinu respondentů (69%) práce baví a chtějí se zdokonalovat. Na to by se měli jejich manažeři zaměřit.

### 4) Jak často probíhá komunikace s vaším nadřízeným oblastním ředitelem na téma vašeho zapracování ?



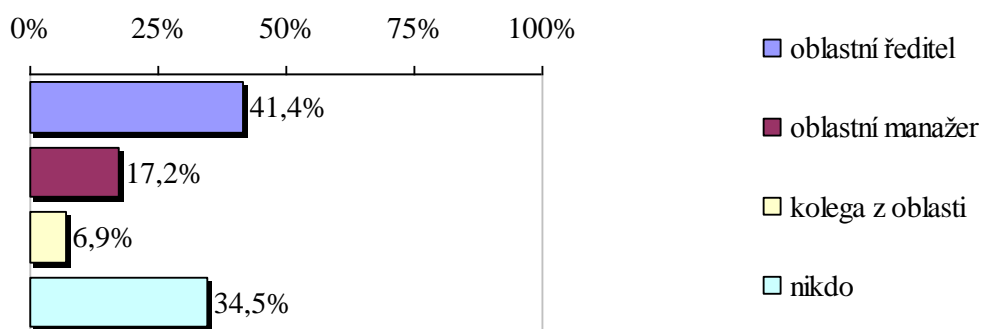
Graf 4.4. Rozložení odpovědí na otázku č.4



Z odpovědí na tuto otázku vyplývá jednoznačný nedostatek v komunikaci nadřízených s novými zprostředkovateli. Přestože obchodní manažer nebo oblastní ředitel má s novým zprostředkovatelem komunikovat pokud možno denně, děje se tak pouze v 37,9% případů. Alarmující je, že s 13,8% respondentů jejich nadřízený komunikuje méně často než 1 týdně, čímž proces adaptace a zapracování nováčkoví příliš neusnadňuje.

Z podrobnější analýzy sloučením s otázkou č.3 vyplývá například skutečnost, že respondenti, s nimiž komunikuje-li nadřízený každý den (celkem u 11 respondentů) v 90,9% případů odpověděli, že je práce baví a chtějí se zdokonalovat. To svědčí o smyslu této pravidelné komunikace a o pozitivním efektu, který má na motivaci zprostředkovatelů.

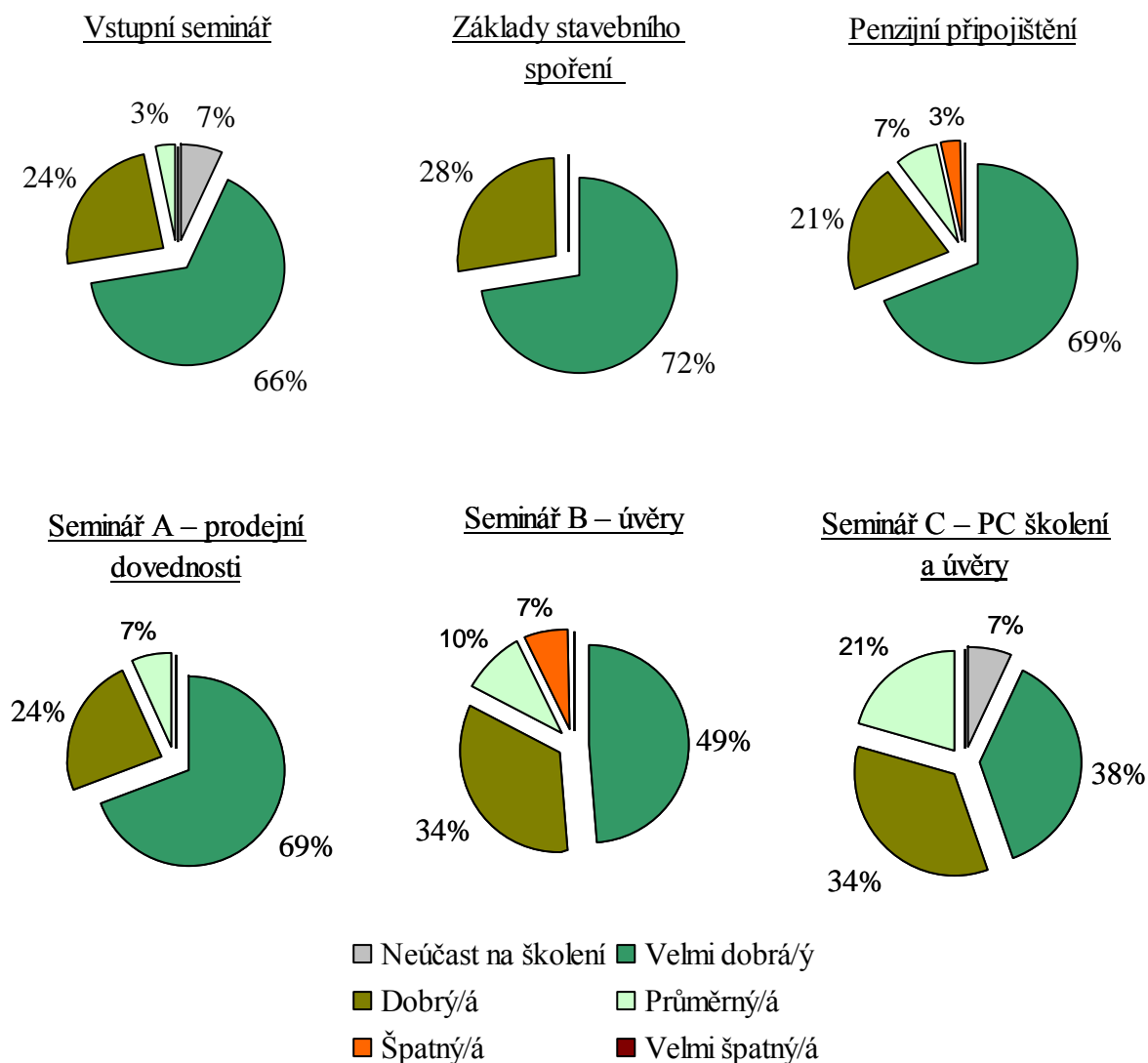
##### 5) Kdo s vámi navštěvoval nebo navštěvuje vaše první klienty v terénu ?



Graf 4.5. Rozložení odpovědí na otázku č. 5

Odpovědi na tuto otázku odhalují další nedostatek v práci nadřízených v procesu zapracování. Je sice zřejmé, že při komunikaci s prvními klienty zprostředkovateli pomáhá dle svého popisu pracovní pozice oblastní manažer nebo ředitel, ale je zcela jistě nevhodné ponechat zprostředkovatele na jeho prvních schůzkách samotného. Kromě toho, že nováček je při prvních kontaktech s klienty ještě nejistý a podpora ze strany nadřízeného mu může pomoci překonat počáteční ostych a obavy, je na místě také obava z chybného informování klienta, zejména neabsolvoval-li poradce ještě všechna předepsaná školení.

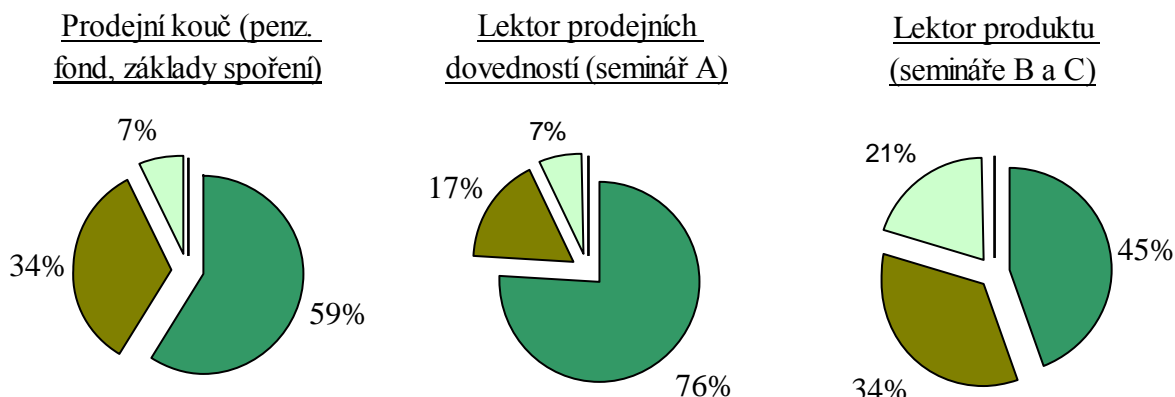
**6) Ohodnoťte prosím komplexně kvalitu absolvovaných školení (získané znalosti, dovednosti a jejich uplatnitelnost ve vaší práci)**



**Graf 4.6. Rozložení odpovědí na otázku č.6 9 pro jednotlivá školení**

Výsledky odpovědí na tyto otázky jsou poměrně pozitivní a jen u školení penzijního připojištění a semináře B se vyskytlo malé procento respondentů, kteří hodnotili školení jako „špatné“. Nejlépe si stojí školení „Základy úvěrů“, které získalo pouze hodnocení „velmi dobrý“ a „dobrý“. Naopak relativně nejhůře ze všech školení si vede „Seminář B“ a také „Seminář C“, které se týkají zejména úvěrů. Tato skutečnost může být způsobena tím, že v porovnání se základními školeními je úvěrová problematika náročnější a účastníci mohou mít potíže s pochopením nebo vstřebáním všech prezentovaných problematik.

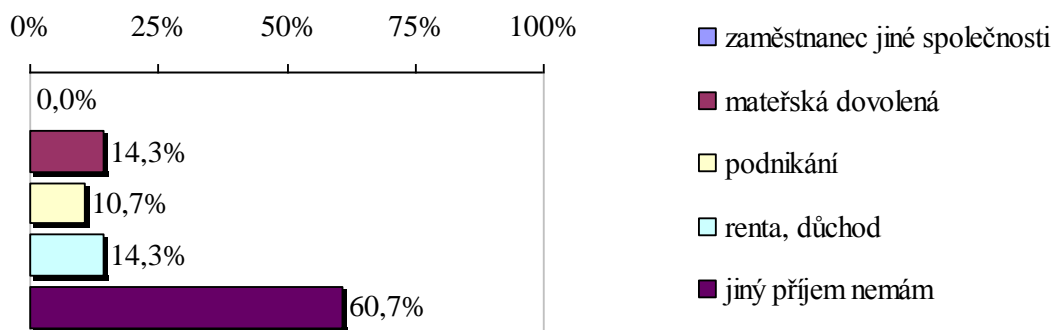
**7) Ohodnoťte prosím komplexně jednotlivé lektory. (schopnost předat a vysvětlit látku, prezentační dovednosti a přípravu)**



**Graf 4.7. Rozložení odpovědí na otázku č. 7 pro jednotlivé lektory**

Stejně jako odpovědi na otázku č.6, i zde můžeme konstatovat pozitivní reakce respondentů na jednotlivé lektory, kteří je provázejí procesem zpracování v programu START. Zde nejlépe dopadli lektori prodejních dovedností a relativně nejhůře lektori produktu. Opět může být důvodem odlišná náplň školení. Zatímco lektori produktu jen přednášejí metodiku, postupy a pravidla poskytování úvěrů, lektori prodejních dovedností učí jak produkty společnosti nabízet a prodávat, a to i za pomoci her, scének, simulací a dalších, jistě zábavnějších a zajímavějších metod.

**8) Máte kromě provizí z MPSS i jiný finanční příjem ? Vyberte prosím jednu z možností.**

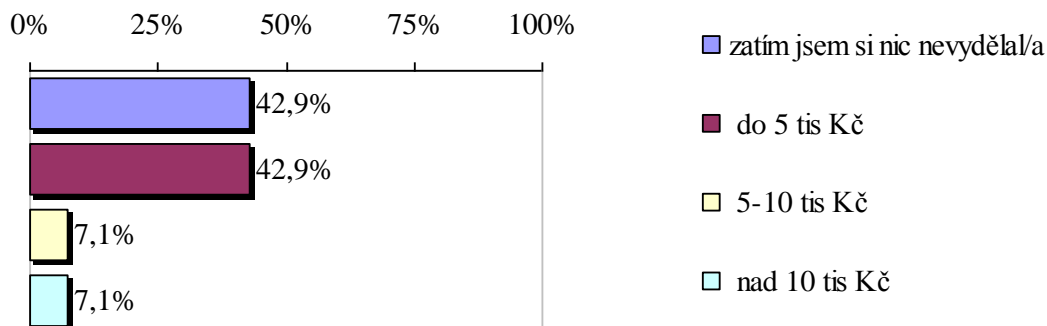


**Graf 4.8 Rozložení odpovědí na otázku č. 8**

Z odpovědí na otázku č. 8 vyplývá skutečnost, že většina respondentů je odkázána na příjem z provizí MPSS, a.s., a to celých 60,7%. Zbytek má vedlejší příjem, a vykazuje tak dle

kapitoly 4.1.4. riziko neúspěchu. Přesto však mohou tito zprostředkovatelé přinášet společnosti obraty a provize z nich, jakkoli malé, jsou pro tyto poradce vítaným přilepšením k výdělku z jiných zdrojů.

#### 9) Vyberte prosím výši vaší průměrné měsíční provize u MPSS, a.s.



Graf 4.9 Rozložení odpovědí na otázku č. 9

Jak již vyplynulo ze statistik v tabulce 4.6, dalo se předpokládat, že velká část respondentů (42,9%) si zatím nic nevydělal/a, ačkoliv již absolvovala veškerá školení a proces jejich zapracování je u konce. Stejně procento poradců si sice již něco vydělalo, konkrétně se však jedná o měsíční částky do 5 tisíc Kč, což jsou sice výdělky zajímavé v případě přilepšení k jinému zdroji příjmů, nicméně jako hlavní zdroj příjmu naprosto nedostačující. Tato statistika může být navíc zkreslená tím, že dotazníky zřejmě nevyplnili právě ti zprostředkovatelé, kteří již o práci poradce nejeví zájem kvůli nízkým výdělkům a nevyzvedávají si ani svou elektronickou poštu.

Zajímavé je však zjištění, jak respondenti, kteří si zatím nic nevydělal/a, odpovídali na předchozí otázku. Podrobila jsem proto jejich dotazníky ještě krátké analýze.

Poradců, kteří si zatím nic nevydělal/a bylo celkem 12. Z nich celých 50% odpovědělo na otázku 3 (Jak vidíte svou budoucnost v MPSS, a.s.?), že je práce baví a chtějí se dále zdokonalovat. Zároveň je pak zajímavé konstatovat, že 9 z těchto 12 lidí (75%) odpovědělo na otázku 4 (Jak často probíhá komunikace s vaším nadřízeným oblastním ředitelem na téma vašeho zapracování?), že jsou se svým nadřízeným v kontaktu pouze 1-2x týdně, další osoba dokonce ještě méně často. Pouze 2 poradci jsou v každodenním kontaktu s nadřízeným.

Z toho jasně vyplývá, že je zde prostor ke zlepšení. Motivace 50% poradců pracovat pro MPSS, a.s. přesto, že si po 4-5 měsících práce stále nic nevydělal/a je velmi významná, ale je vidět, že nadřízenými není správně uchopena. Je pravděpodobné, že při každodenním

kontaktu s nadřízeným a jeho podpoře, by část těchto poradců dokázala zlepšit své obchodní dovednosti nebo znalosti produktu natolik, aby to přineslo finanční prospěch jemu samému i společnosti.

**10) Máte-li nějaké další poznatky, připomínky, rady nebo tipy na zlepšení zapracování nových zprostředkovatelů, uveďte je prosím zde.**

Odpovědět na tuto otázku se rozhodli pouze 3 dotazovaní. Jejich odpovědi nejsou natolik relevantní, aby mohly sloužit ke konkrétním závěrům, nicméně 2 z nich vypovídají o možných nedostatcích ve školení, ačkoliv celkově byla úroveň všech školení hodnocena převážně pozitivně. Znění odpovědí bylo následující:

„Proškolení v úvěrech - praktické příklady. Chybí jednoduchá kuchařka na zpracování úvěru, na doklady potřebné ke schválení, atd.“

„Myslím, že moc nováčků nevydrží.“

„Chybí modelové a simulační příklady na úvěry, školí se jen teorie, ne praxe.“

## 5. Návrhy a doporučení

V kapitole 4 jsem analyzovala proces zabezpečování lidských zdrojů. Konkrétně jsem se pak zaměřila na kvantifikaci ukazatelů míry odchodů, vyhodnocení celkových nákladů na získávání a zapracování jednoho pracovníka a na zjištění případných nedostatků v tomto procesu prostřednictvím dotazníkového šetření.

Domnívám se, že ačkoliv nastavení všech činností od přijímání, přes výběr a zapracování zprostředkovatelů, je velmi dobré a z velké části odpovídá zásadám popisovaným v odborné literatuře, je problém sledované stavební spořitelny spíše v dodržování těchto principů.

MPSS, a.s. bych doporučila zvážit následující návrhy pro zlepšení, které by mohly pomoci k dosažení lepších výsledků v získávání a zapracování zprostředkovatelů:

Z analýzy míry odchodů a míry přežití v kapitole 4.5.1 vyplývá, že v případě smluvního vztahu, který není založen na zaměstnaneckém vztahu, lze jen těžko tyto ukazatele považovat za vhodné. Vypovídací schopnost je zkreslena skutečností, že v prodejní síti mohou velmi dlouho setrvávat zprostředkovatelé, kteří nevykazují žádné obchodní výsledky a ukončení jejich smlouvy závisí jen na vůli, respektive důslednosti jeho nadřízeného. Chce-li stavební spořitelna zlepšit vypovídací schopnost uvedených ukazatelů, musí nastavit jednoznačná pravidla pro ukončování smluvního vztahu pro všechny regiony MPSS, a.s tak, aby došlo ke sjednocení postupů jednotlivých nadřízených.

Nákladová analýza odhalila v úvodu skutečnost, že ne všichni nově přijatí zprostředkovatelé se nakonec zúčastní celého vzdělávacího programu. Přestože je složité přimět osobu pracující na živnostenský list a nikoliv v zaměstnaneckém poměru k tomu, aby se na školení dostavila, lze jistě zajistit větší účast lepší komunikací a motivací ze strany nadřízených. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že řada nadřízených komunikuje se svými nováčky jen 1-2x týdně nebo dokonce méně často.

Domnívám se, že cítil-li by nováček zájem společnosti a podporu, spíše by se rozhodl školení absolvovat a dosáhlo by se tak snížení nákladů na jednotlivce v položkách jako je mzdové ohodnocení lektora školení, jeho ubytování a cestovné.

Přesto se domnívám, že náklady ve výši 7.921 Kč na osobu jsou poměrně nízké, což je zapříčiněno také tím, že v analýze nejsou uvedeny mzdové náklady manažerů, jež se podílejí na přijímání, výběru a dále pak také na tréningu „on the job“. Všichni manažeři jsou totiž

hodnocení koeficientem z prodejů svěřené oblasti a činnosti věnované náboru nepřinášejí stavební spořitelně žádné dodatečné náklady.

Přijímání a výběr zprostředkovatelů však probíhá velmi intenzivně, měsíčně je přijato průměrně 60 nových lidí, z nichž však průměrně 17 (což činí téměř 30%) neuzavře za dobu trvání smluvního vztahu jediný obchod. Z toho plyne také skutečnost, že celkové náklady, které byly investovány do těchto nepracujících lidí jsou pak již poměrně významné.

Zde bych alespoň doporučila osobám, které provádějí výběr zprostředkovatelů, zjišťovat lépe již u přijímacího řízení předpoklady úspěchu obchodníka a nezaměřovat se pouze na kvantitu získaných lidí, ale také na jejich kvalitu a předpoklady pro výkon práce.

Dotazníkové šetření v závěru praktické části odhalilo některé nedostatky, které je poměrně snadné odstranit. Celých 62,1% dotazovaných odpovědělo, že komunikace s nadřízeným probíhá 1-2x týdně, nebo méně často. S 34,5% dotazovaných pak žádný nadřízený ani kolega nechodí na první schůzky s klienty, ačkoliv je to vysoce žádoucí. Přesto je zajímavé, že 69% respondentů uvedlo, že je práce baví a chtějí se dále zdokonalovat.

Na základě těchto zjištění doporučuji přímým nadřízeným nových zprostředkovatelů a zároveň obchodním manažerům, kteří v oblasti pracují, aby novým zprostředkovatelům věnovali více pozornosti. Každodenní kontakt, plánování schůzek a telefonátů, osobní nebo telefonická podpora při neúspěchu v jednání s klienty a zejména aktivní účast na těchto jednáních mají pro zprostředkovatele velký význam.

Pozitivním výsledkem je skutečnost, že školení vzdělávacího programu jsou na velmi dobré úrovni, ačkoliv v poslední otevřené otázce vyjádřili 2 respondenti určitou nespokojenost s úvěrovým školením. Domnívám se však, že praktické příklady a procvičování patří spíše do tréninku „on the job“, nejlépe v kanceláři, kde může nováček pozorovat práci kolegů.

Pokud dojde ke zkvalitnění procesů, které jsou jinak ve stavební spořitelně Modrá Pyramida, a.s. velmi dobře nastaveny, předpokládám, že lze dosáhnout ve všech sledovaných oblastech lepších výsledků.

## **Závěr**

Cílem mé diplomové práce bylo pomocí analýzy odchodů, nákladů a dotazníkového šetření odhalit případné nedostatky či problémy v zabezpečování lidských zdrojů pro prodejní síť vybrané stavební spořitelny. Důvodem pro tuto analýzu byla skutečnost, že získávání zprostředkovatelů je v dané stavební spořitelně každodenní činností a cílem je dosáhnout co největšího rozšíření prodejní sítě a být co nejbližší každému klientovi. Na druhou stranu vykazuje vysoké procento těchto zprostředkovatelů nulové prodejní výsledky a jejich získání tak pro společnost nemá žádný efekt.

V teoretické části jsem se zaměřila na popis personálních činností souvisejících se zabezpečováním lidských zdrojů pro organizaci tak, jak je definuje odborná literatura a uvedla jsem také specifika, která jsou charakteristická pro smluvní vztah uzavřený na základě mandátní smlouvy.

V aplikační části jsem nejprve charakterizovala, jak proces získávání a zapracování zprostředkovatelů probíhá ve vybrané stavební spořitelně. Dále jsem se zaměřila na analýzu míry odchodů a míry přežití v organizaci a nákladovou kalkulaci pro zjištění jednotkových nákladů na získání a zapracování jednoho poradce. Závěrečné kapitoly byly věnovány dotazníkovému šetření, které mělo odhalit případné nedostatky a odchylky od nastavených postupů a metod.

Z výsledků jednotlivých analýz jsem dospěla k názoru, že největším problémem stavební spořitelny je nedostatečná práce nadřízených s nově získanými zprostředkovateli. Z dotazníkového šetření vyplynula poměrně vysoká motivace nováčků a za předpokladu dostatečné podpory nadřízeného by mohlo být dosaženo jejich lepších prodejních výsledků. Došlo by pak bezpochyby k tomu, že náklady vynaložené na získání těchto lidí nebyly investovány zbytečně a míry odchodů a přežití by se pohybovaly na příznivějších hodnotách.

Činnost stavební spořitelny, prodej jejich i partnerských produktů, to vše závisí na prodejním potenciálu distribuční sítě zprostředkovatelů. Je sice dobrým záměrem mít tuto síť co nejrozšířenější, je však především potřeba myslet také na kvalitu prodejního servisu. Klient vždy spíše ocení zkušeného obchodníka, který mu poskytne kvalitní klientský servis, než každý měsíc jiného, byť sebevíc motivovaného, nováčka.



## Seznam použité literatury

### A) Knihy

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Přel. P.Trmač. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2
3. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
4. BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Přel. M.Henychová, M. Havelka. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-8
5. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Přel. L.Schürerová. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0
6. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců : podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4
7. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
9. LUDLOW, R.; PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Přel. S.Spanilý. 1.vyd. Praha. Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2
10. NOWAK, M. *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*. 1.vyd. Kraków: Wolters Kluwer , 2008. 257 s. ISBN 978-83-7526-649-8

11. SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4
12. VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Přel. E.Krtíčková. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7
13. WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Přel. A.Lisa. 2.rozš.vydání. Praha: Management Press, 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

#### **B) Bakalářské práce**

14. MLYNÁŘOVÁ, Kateřina. *Koučování zprostředkovatelů prodejní sítě stavební spořitelny*. VŠB-TUO, Ekonomická fakulta, 2008.

#### **C) Elektronické odkazy**

15. [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html) (14.9.2009)
16. [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006) ze dne 20.11.2009
17. <http://www.assessmentcentre.info/> ze dne 21.11.2009
18. <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3109-09> (12.02.2010)
19. [http://www.hp.com/sbso/productivity/color/print\\_cost\\_calc.html](http://www.hp.com/sbso/productivity/color/print_cost_calc.html) (14.02.2010)
20. <http://www.hotelflora.cz/index.php?pool=cenikubytovani&mpos=10> (14.02.2010)
21. [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?kam=zakon&c=462/2009](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=462/2009) (14.02.2010)
22. [http://mpss.sprace.cz/nabidky-prace/index.fcgi?a=list&firm\\_ID=33914&dir=1](http://mpss.sprace.cz/nabidky-prace/index.fcgi?a=list&firm_ID=33914&dir=1)  
(15.2.2010)
23. <http://www.podnikatel.cz/aktuality/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>  
(2.3.2010)

#### **D) Interní dokumenty MPSS, a.s.**

## **Seznam zkratek**

MPSS	Modrá Pyramida stavební spořitelna, a.s.
KB	Komerční banka, a.s.
PFKB	Penzijní fond Komerční banky, a.s.
RFP	Rodinný finanční poradce
GR	Generální reprezentant
OM	Obchodní manažer
OŘ	Oblastní ředitel
RŘ	Regionální ředitel
PA	Pojišťovací agent
PPZ	Podřízený pojišťovací zprostředkovatel
RŽP	Rizikové životní pojištění

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
Bc. Kateřina Mlynářová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Lučina 373, 739 39, Česká republika

## **Přílohy**

Příloha č.1	Inzerát
Příloha č.2	Doklady pro spolupráci s MPSS, a.s.
Příloha č.3	Dotazník
Příloha č.4	Vyhodnocení dotazníku